

PLANO DE NEGÓCIOS

Prof. Fernando Dolabela



PLANO DE NEGÓCIOS

Este Texto contém informações sobre os tópicos do modelo de plano de negócios para “Comércio” “Indústria” e “Serviços”. Estas informações serão de grande importância durante o processo de construção do seu Plano de Negócios. Seus principais Tópicos são os seguintes:

- A Empresa
- Plano de Marketing
- Plano Financeiro
- Sumário Executivo

ATENÇÃO: Na elaboração do Relatório relativo ao Plano de Negócios, o Item “Sumário Executivo”, apesar de ser o último a ser feito, deve iniciar o Relatório.

Este Texto foi extraído dos arquivos de ajuda do Software Make Money, igualmente desenvolvido pelo Professor Fernando Dolabela da Universidade Federal de Minas Gerais, consistindo-se em orientação geral para o desenvolvimento de um Plano de Negócios.

O que é um Plano de Negócios ?

Esta é a pergunta mais comum vinda de empresários, leigos, acadêmicos. O Plano de Negócios ainda não é uma ferramenta muito difundida no Brasil, mas isso tem mudado nos últimos anos. Na área do software, o Programa Softex 2000 difundiu esta metodologia, dando origem a cerca de 700 empresas no País com planos de negócios feitos. Na disciplina “Empreendedor em Informática”, oferecida por cerca de 100 universidades espalhadas por 23 estados e 62 cidades do Brasil, cerca de 2000 novos alunos elaboram planos de negócios em sala de aula a cada ano. Estima-se que, dentro de 5 anos, o Plano de Negócios vai ser uma metodologia altamente difundida e aplicada tanto em empresas quanto fora delas. Por que? O Plano de Negócios é uma linguagem? É o planejamento de uma empresa? Ele mostra em detalhes quem são os empreendedores, qual é o produto, quais e quantos são os clientes, qual é o processo tecnológico de produção e vendas, qual é a estrutura de gerenciamento, quais são as projeções financeiras para fluxo de caixa, receitas, despesas, custos e lucros.

E por que é feito?

Por inúmeros motivos, entre os quais dois são fundamentais:

- É um instrumento de diminuição de riscos. Ao fazer o Plano de Negócios, o empreendedor estuda a viabilidade de um produto sob todos os aspectos;
- É também uma linguagem de comunicação do empreendedor com ele mesmo. Sim, é um instrumento de reflexão sobre a empresa: vale a pena? É o negócio que sonhei ? Depois de feito, o Plano de Negócios indica novos caminhos (entre eles, mesmo a desistência da idéia). É um espaço onde os erros saem mais baratos (o papel ou a tela do computador já que estamos falando de um software). É também uma linguagem entre o empreendedor e todos os seus parceiros: sócios, empregados, investidores, bancos, contadores, agências governamentais de financiamento, etc..

O Plano de Negócios deve ser feito com o objetivo de identificar as possíveis oportunidades e ameaças e de facilitar as decisões que o empreendedor deverá tomar para se tornar bem sucedido. Ele é um instrumento que permite ao empreendedor condensar as informações que são obtidas no mercado, buscando sensibilizar os parceiros e os investidores. Através do plano, o empreendedor vai poder verificar as diversas influências ambientais incidentes sobre o seu novo negócio, podendo assim, minimizar o seu risco.

As pessoas que dominam o conceito tornam-se aficionadas. Não é incomum hoje em dia, em

certos círculos, ouvir-se: “Vou fazer o meu Plano de Negócios pessoal.” Portanto, antes de abrir a sua empresa, elabore um Plano de Negócios. Este instrumento irá facilitar o planejamento do seu empreendimento, ao mesmo tempo que evitará que você abra um negócio baseado apenas num “entusiasmo”, sem qualquer estudo prévio.

Por que fazer um Plano de Negócios ?

O Plano de Negócios se mostra como um instrumento eficaz na relação empresa-mercado por se tratar de um conjunto de informações elaboradas pelo empreendedor de forma organizada, mostrando seu empreendimento nos seus aspectos mais importantes. Dentre eles, podemos citar:

- A empresa: sua missão, metas, sócios, gerentes e estratégias;
- Seus produtos, seus serviços, seus benefícios, mercado e clientes;
- O patrimônio e a vida financeira realizada e projetada.

O Plano de Negócios é uma ferramenta aceita e utilizada em todo o mundo por grandes e pequenas organizações. Ele possui várias aplicações estratégicas e operacionais tais como:

- Alavancar e prospectar novos negócios;
- Negociar a empresa;
- Obter capital de risco;
- Participar de editais;
- Comunicar com o público interno;
- Comunicar com a sociedade em geral, clientes, fornecedores, governo, instituições financeiras e concorrentes.

A EMPRESA

Este tópico contém as informações básicas da empresa para a atual estrutura de negócios. Fazem parte deste capítulo:

1. A missão da empresa
2. Os objetivos da empresa
3. Estrutura organizacional e legal
4. Síntese das responsabilidades da equipe dirigente - currículos
5. Plano de operações
6. As parcerias

1- A missão da empresa

A missão pode ser entendida como a definição do propósito da empresa, ou seja, a razão de ser desta.

A concepção e a formalização da missão são de grande importância, pois ela que estabelecem, para toda a comunidade, qual é a filosofia da empresa. Dessa forma, todas as demais decisões a serem tomadas por uma organização devem estar orientadas pela missão. Cada participante da organização, empregados e dirigentes, deve perceber claramente qual a contribuição de suas atividades para o alcance da missão.

A missão estabelece como o negócio será conduzido, servindo como guia para que as pessoas trabalhem na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

A missão deve estar baseada no mercado, nas necessidades e desejos de seus consumidores, já que a empresa existe para satisfazê-los.

A missão deve ser clara, concisa, resumida e facilmente reconhecida pelo público alvo. No entanto, ela deve proporcionar um entendimento amplo e abrangente.

Com o objetivo de facilitar o entendimento do relacionamento entre foco e missão, bem como das metas e estratégias, exibimos o quadro abaixo:

Onde se concentra o negócio	Foco
Como o negócio será conduzido	Missão
Resultados Projetados e Mensuráveis	Metas
Ações específicas	Estratégias

As metas são resultados desejados, quantificáveis, medidos através de indicadores claros. Uma meta nunca é algo vago, impreciso, não mensurável. Exemplo de metas: atingir um faturamento de R\$ 5 milhões no próximo ano; conquistar 5% do mercado.

Os intervenientes, participantes ou responsáveis pelo cumprimento de metas devem estar comprometidos com o negócio; daí serem as metas os melhores indicadores do nível de comprometimento dos colaboradores.

As estratégias são ações específicas, previamente traçadas e implementadas pela empresa, no intuito de se alcançar determinada meta. O estabelecimento de uma meta e as estratégias a serem adotadas para alcançá-la pressupõem o planejamento de uma série de detalhes e providências.

Para serem propostas, as estratégias devem:

Apropriadas	Estar de acordo com o negócio
Aceitáveis	Decorrer de práticas usuais do mercado
Exeqüíveis	Ser passíveis de ser alcançadas
Flexíveis	Poder ser alteradas
Mensuráveis	Ser medidas e acompanhadas
Motivadoras	Ser agressivas e possibilitar progresso
Específicas	Possuir alvos, prazos e responsáveis
De fácil compreensão	Ser facilmente entendidas

Orientação

- Qual é a razão de ser da empresa ? Por que ela foi ou será criada?
- Em que ramo está a empresa ?
- Qual é o negócio da empresa ?
- Quais são as metas a curto prazo e para 3 e 5 anos ?
- Como a empresa irá alcançar as suas metas?
- Quanto à filosofia: Quais os principais valores e aspirações da empresa?
- Quanto à imagem pública: Qual a postura e a imagem que a empresa deve possuir na comunidade?
- Quanto aos empregados: Quais as atitudes da empresa com relação aos colaboradores?

Exemplo - Comércio

A missão da CoreColour Tintas é oferecer produtos de alta qualidade para reformas e pinturas de imóveis, atendendo o cliente de forma ágil e personalizada.

Exemplo - Indústria

A missão da GMA é produzir e fornecer produtos alimentícios para consumidores exigentes, preocupados com a saúde e a forma física. O seu público-alvo é constituído por estudantes de 4 a 23 anos mas atingirá também pessoas de qualquer idade que se preocupem com a saúde e a forma física e que procurem consumir produtos de alto valor nutritivo e poucas calorias.

Exemplo - Serviços

A missão da ST é oferecer serviços de tradução e localização com alto padrão de qualidade, atendendo o cliente de forma personalizada, com grande agilidade e confiabilidade.

2 - Os objetivos da empresa

Inicialmente, a empresa deve estabelecer, de forma concreta e realista, seus objetivos para os próximos anos e a forma como irá alcançá-los, tendo em vista o foco principal de seu negócio.

Para que haja melhor assimilação da diferença entre objetivo, meta e estratégia, serão fornecidos exemplos hipotéticos:

COMÉRCIO

OBJETIVO - aumentar a participação da empresa no mercado de artigos para pintura.

META - aumentar o faturamento da empresa em 15% até 31 de dezembro de 1998, possibilitando que a empresa torne-se líder do mercado neste segmento.

ESTRATÉGIA - Desenvolver ações de marketing na região, no intuito de tornar a Core Colour conhecida, permitindo assim um acréscimo de 20% nas vendas deste até 31 de dezembro de 1998.

Exemplo

O principal objetivo da CoreColour Tintas é o de se consolidar no mercado de tintas e material para pintura em Belo Horizonte. Sendo a primeira e única loja do bairro, tem a meta de obter um crescimento de 10% ao ano. Tem como objetivo, também, construir uma imagem junto a seus clientes de um empresa preocupada com a qualidade e no atendimento personalizado aos clientes. Pretende, a médio prazo, adquirir os sistemas de tintas personalizadas de cada fabricante, disponibilizando mais de duas mil cores em cada sistema.

Em termos de resultados, a CoreColour pretende atingir um faturamento de R\$ 330 mil/ano, já no segundo ano de atividade, com uma lucratividade de 12%.

INDÚSTRIA

OBJETIVO - aumentar a participação da empresa no mercado de doces diversos.

META - aumentar o faturamento da empresa em 15% até 31 de dezembro de 1998, possibilitando que a empresa torne-se líder do mercado neste segmento.

ESTRATÉGIA - Desenvolver ações de marketing em escolas e supermercados, no intuito de tornar a goiabada GMA conhecida, permitindo assim um acréscimo de 20% nas vendas deste até 31 de dezembro de 1998.

Exemplo

Para que o Plano de Marketing pudesse ser feito de maneira clara e detalhada, a GMA estabeleceu alguns objetivos a serem alcançados a curto prazo, logo após o início das atividades, tomando como base a lucratividade dos concorrentes.

O principal objetivo é o de conquistar 12% do mercado de goiabadas na região de Belo Horizonte e Contagem. Para que este percentual possa ser atingido, a GMA deverá ter uma receita bruta em torno de R\$ 24 mil mensais, com uma lucratividade entre 15 e 20% para o produto.

SERVIÇOS

OBJETIVO - aumentar a participação da empresa no mercado de doces diversos.

META - aumentar o faturamento da empresa em 15% até 31 de dezembro de 1998, possibilitando que a empresa torne-se líder do mercado neste segmento.

ESTRATÉGIA - Desenvolver ações de marketing em escolas e supermercados, no intuito de tornar a goiabada GMA conhecida, permitindo assim um acréscimo de 20% nas vendas deste até 31 de dezembro de 1998.

Exemplo

A ST pretende consolidar-se no mercado de traduções e localização no Mercosul crescendo, em média, 5% ao ano nos primeiros anos. Tem por objetivo construir uma forte imagem de eficiência, confiabilidade e agilidade. Consolidada a sua posição no Mercosul, a ST pretende, a médio prazo, atender também ao mercado de língua inglesa.

Em termos de resultados, a ST pretende que seu faturamento, nos 3 primeiros anos atinja o valor de US\$ 196 mil/ano, com uma lucratividade de 53%.

Situação Planejada e Desejada

A Situação desejada basicamente contém a projeção futura do que a empresa pretende ser. Trata-se do ponto de partida de qualquer análise do negócio. Uma empresa interessada, um agente financeiro ou outro terceiro qualquer deve conseguir ver onde e como os empreendedores estarão no futuro ao ler este tópico.

A Situação planejada é uma proposta, uma visão que os empreendedores têm do negócio no futuro próximo, devendo identificar a posição desejada no mercado, a evolução técnica dos produtos e dos serviços, a participação no mercado, a concorrência, o público principal a ser trabalhado, as características dos clientes e a forma como a empresa pretende atendê-los.

A Situação desejada deve contemplar também como a empresa irá canalizar seus investimentos, como ela obterá recursos para o crescimento. Deve ainda mencionar as possibilidades de alianças estratégicas que poderão alavancar o negócio, bem como o relacionamento desejado com clientes e fornecedores.

É importante também ressaltar os reais benefícios e o valor agregado que os serviços ou produtos podem oferecer aos clientes, salientando a importância da empresa para o desenvolvimento e melhoria na qualidade de vida da população.

Orientação

- Como será a empresa daqui a 3, 5 e 10 anos ?
- Haverá mudanças em relação ao seu início ou ao que ela é hoje ?
- Qual é a imagem que se pretende que o consumidor tenha da empresa no futuro?
- Como a empresa pretende financiar o crescimento dos negócios? Com recursos próprios ou de terceiros?
- Como planeja contribuir para a comunidade na melhoria da qualidade de vida?

Exemplo - Comércio

A CoreColour Tintas pretende obter um crescimento baseado em um relacionamento de parceria com os fornecedores, na construção de uma imagem forte junto aos clientes, e numa estrutura simplificada, visando um atendimento rápido e eficaz.

A assistência pós-venda através do data base marketing, a entrega a domicílio sem custos para o cliente, o atendimento personalizado e a satisfação do cliente são estratégias que a empresa pretende manter como fatores atrativos.

Exemplo - Indústria

De acordo com os objetivos propostos, a GMA planeja conquistar um mercado ainda pouco explorado e pouco difundido: o comércio de goiabada cascão em tablete. Projeta-se a conquista de 12% deste mercado a curto prazo. As principais estratégias para alcançar tal situação serão a forma de apresentação do produto, a projeção de sua imagem vinculada à alimentação saudável e a sua distribuição em pontos de venda diversos.

Para implantar uma estrutura organizacional que viabilize os seus objetivos, a GMA irá incorporar a experiência de terceiros, conquistada por parcerias e contratações mantendo suas atividades em um nível minimizado de custos e privilegiando a qualidade do produto.

O crescimento da empresa será rigorosamente planejado, levando em conta a sua preparação para enfrentar desafios maiores.

Pretende-se manter sempre uma situação financeira saudável, com controles precisos sobre o fluxo de caixa, cujo superavit será a base para alavancar o crescimento da empresa.

Após sua consolidação, que se espera atingir em três anos, a GMA buscará o mercado externo.

Exemplo - Serviços

A ST pretende crescer consistentemente, construindo uma sólida rede de clientes e principalmente de fornecedores, ou seja, pessoas altamente capacitadas que irão receber serviços terceirizados. A organização da empresa permanecerá sempre simples, com estações de trabalho descentralizadas, e colaboradores sem vínculo empregatício, permitindo uma estrutura de custos mínimos.

A assistência pós-venda ao cliente, o atendimento personalizado, a agilidade, a garantia da qualidade, estarão entre as prioridades estratégicas da empresa.

O Foco

O foco orienta a direção e a abrangência que a visão do negócio deve possuir. O foco define o ponto de convergência, de atenção principal para o qual o esforço gerencial e de toda a organização deve estar concentrado. Deve-se ressaltar que o foco deve estar orientado para os consumidores e para a satisfação das necessidades e desejos deles.

O foco é muito importante porque definirá os limites até os quais a atenção deve se concentrar; dele sairá a definição do tamanho do mercado a ser prospectado, bem como o público alvo para o qual o produto ou serviço trará benefícios.

O foco é estratégico sendo definido pela direção da empresa. Ele não deve ser imediatista: deve contemplar desde um futuro próximo até o longo prazo.

O foco também não deve ser muito abrangente, grande ou abstrato. Ele deve definir claramente quais são os interesses da empresa, para os quais estão voltados seus produtos ou serviços. Esta definição deve ser facilmente compreendida por todos.

Orientação

- Quais são os meus serviços e os meus produtos?
- Eles mantêm uma coerência, são concentrados em um foco ?

- Qual é o público comprador dos meus serviços e produtos?
- Existem públicos secundários que podem se tornar clientes?
- Existem subprodutos ou serviços complementares voltados para os que estão à volta do meu público alvo?
- A empresa está oferecendo algum produto/serviço que não se enquadre nas características anteriores ?

Exemplo - Comércio

O foco da CoreColour Tintas será os clientes individuais, ou seja, aqueles que comprem os produtos para usarem nos seus próprios imóveis, que residam ou trabalhem próximos à loja. Não trabalhará com construtoras e assim, não fará cobranças através de boletas bancárias.

Exemplo - Indústria

A GMA, que estará inserida no competitivo mercado de doces, concentrará as suas atividades inicialmente na fabricação e comercialização de goiabada-cascão em tablete. Assim, o seu foco será na alimentação rápida e nutritiva de um público em idade escolar, com o qual procurará estabelecer relações de identidade. Não pretende lançar novos produtos no mercado antes de sua consolidação, para não haver dispersão. Ela pretende ser vista como uma empresa preocupada com a alimentação do público estudantil.

Exemplo - Serviços

O foco da ST é o Mercosul. A médio prazo, após a sua consolidação, a empresa irá expandir para o mercado de língua inglesa. A empresa manterá sempre a sua linha de atuação vinculada à tradução e localização.

3 - Estrutura Organizacional e Legal

Este tópico diz respeito à forma como a empresa está estruturada para atender, de forma eficiente, seus consumidores.

- Descrição Legal
- Estrutura Funcional, Diretoria, Gerência e Staff

Descrição Legal

A descrição legal do negócio é a forma de constituição da empresa segundo as possibilidades previstas na legislação brasileira. Complementam esse tópico as licenças legais ou legislação específica que regulamentam seu funcionamento.

As maneiras mais comuns de constituição de empresas são:

- Empresa Individual: constituída por apenas uma pessoa, sendo a razão social o nome de seu proprietário, seu único responsável perante a comunidade;
- Sociedade Civil por cotas de responsabilidade limitada: constituída entre sócios, cada qual respondendo civilmente até o limite do valor correspondente ao número de cotas que possui;

- Cooperativa ou Associação: constituída por cooperados, ou associados, sendo cada cooperado responsável pela sua cota patrimonial. Seu funcionamento se assemelha a um clube, onde a diretoria que representa a empresa é eleita entre os sócios ou associados por períodos determinados;

- Sociedade Anônima: conhecida como S.A., regida pela Lei 6.404, cuja propriedade e representatividade na diretoria depende do nº. de ações que o acionista possui. A S.A. pode ter ações negociadas em bolsas de valores, sendo conhecida como S.A. de capital aberto. A S.A. que não possui ações em bolsas de valores é conhecida como de capital fechado, ou seja, as ações estão nas mãos de poucas pessoas: proprietários e responsáveis perante a comunidade.

Orientação

- Qual é o regime jurídico escolhido pelos sócios? Qual é a razão desta escolha?
- O tipo de negócio, serviço ou produto da empresa necessita de alguma licença especial, algum controle governamental ou ambiental?
- Existe alguma legislação específica voltada para o negócio da empresa?
- Se algum sócio desejar sair da empresa: está definida a regra de saída ? Como será calculado o valor da empresa? Há preferência para a compra de parte da empresa ?

Exemplo - Comércio

A CoreColour Tintas será constituída como sociedade por cotas de responsabilidade limitada, integrada por dois sócios: Paulo Cunha e Roberto Corrêa.

Exemplo - Indústria

A GMA, que estará inserida no competitivo mercado de doces, concentrará as suas atividades inicialmente na fabricação e comercialização de goiabada-cascão em tablete. Assim, o seu foco será na alimentação rápida e nutritiva de um público em idade escolar, com o qual procurará estabelecer relações de identidade. Não pretende lançar novos produtos no mercado antes de sua consolidação, para não haver dispersão. Ela pretende ser vista como uma empresa preocupada com a alimentação do público estudantil.

Exemplo - Serviços

O foco da ST é o Mercosul. A médio prazo, após a sua consolidação, a empresa irá expandir para o mercado de língua inglesa. A empresa manterá sempre a sua linha de atuação vinculada à tradução e localização.

Estruturação Funcional, Diretoria, Gerência, Staff.

A estrutura funcional de uma empresa é o seu corpo orgânico, ou seja, é formada por aqueles que efetivamente exercem a gerência da empresa, bem como os órgãos de staff ou assessorias.

A identificação dos dirigentes da organização deve ser acompanhada das respectivas responsabilidades e currículos resumidos.

Orientação

- Como é formada a Diretoria da empresa?
- Quais são as Diretorias? Como é organizada a divisão das responsabilidades, das especializações dentro da empresa?
- A empresa possui assessorias próprias ou terceirizadas?
- O Diretor Presidente é eleito pelos demais? Por qual período?
- As decisões são tomadas em grupo ou individualizadas por área de ação?

Exemplo - Comércio

A CoreColour Tintas terá um estrutura hierárquica simples já que, em se tratando de comércio, as decisões devem ser tomadas com muita rapidez para que o cliente não seja mal atendido. Para tal, os dois sócios se revezarão na gerência da empresa, cada qual em um período (manhã e tarde), e os vendedores terão autonomia para a tomada de determinadas decisões.

Haverá dois vendedores, um com experiência no ramo de tintas, e o outro com experiência no comércio, e um auxiliar de serviços gerais, que será responsável pelas funções de limpeza da loja, carga e descarga dos produtos vendidos e a entrega a domicílio.

Exemplo - Indústria

A GMA terá uma estrutura simples por se tratar de uma pequena empresa ainda em fase de adaptação ao mercado. No início de suas atividades, a sua única proprietária será a responsável pela área administrativa da empresa, tendo a ajuda de uma estagiária para tal tarefa.

Descrição da unidade fabril

A Goiabadas Maria Amália terá uma fábrica própria, instalada em um galpão de 100 metros quadrados, com água abundante, energia elétrica, circulação adequada de ar e as seguintes condições higiênico-sanitárias: piso impermeabilizado e revestido de cerâmica de fácil conservação e limpeza; paredes e divisórias cobertas com cerâmicas de fácil lavagem e higienização; teto com laje em todas as dependências, revestido de pintura clara, permitindo lavagem e higienização; a unidade fabril deve se localizar em área distante de odores indesejáveis e de poluição de qualquer natureza. Deve se situar em local com boa capacidade de escoamento da produção e esteja próxima à rede bancária e ao setor de comércio e serviços.

O fluxo de produção abrangerá as seguintes etapas:

Recebimento de matéria-prima
 Pesagem
 Pré-lavagem
 Seleção de frutas
 Descascamento
 Lavagem
 Corte e descaroçamento
 Tratamento térmico
 Resfriamento
 Cozimento
 Pesagem
 Tratamento térmico
 Resfriamento

Embalagem
Estocagem

Exemplo - Serviços

A ST terá uma estrutura altamente simplificada, funcionando através de estações de trabalhos localizadas na residência de cada sócio, cada um contando com instalações completas de HomeOffice. Todas as funções administrativas e de vendas serão centralizadas em um dos sócios, que coordenará a distribuição dos trabalhos entre as equipes.

4 - Síntese das Responsabilidades da Equipe Dirigente

A síntese das responsabilidades consiste em uma descrição sumária das funções que os executivos e gerentes exercem dentro da organização.

A síntese dos currículos representa, juntamente com o plano financeiro, o alvo preferido de investidores e capitalistas de risco. O negócio é realizado pelo empreendedor, as apostas são feitas nas pessoas, as empresas são meras contingências...

Este tópico deve trazer os currículos resumidos de diretores, executivos e gerentes condutores do negócio, enfatizando o que são e citando a formação, o conhecimento e a experiência de cada uma.

Orientação

- Quais são as principais atribuições de cada Diretoria?
- A quem se reportam e quais são as principais atribuições dos órgãos de Assessoria, Gerentes e Coordenadores?
- Qual é o nome completo de cada diretor?
- Qual é a formação e especialização de cada dirigente da empresa?
- Qual é a experiência e quais são as principais realizações dos dirigentes?

Exemplo - Comércio

Paulo Cunha.

Será responsável pelas funções referentes à compra de mercadorias e contato com fornecedores, conferência de mercadorias, controle de estoques, fechamento de caixa, e pagamentos.

Roberto Corrêa.

Será responsável pelas funções referentes à contabilidade, cálculo dos custos dos produtos, pesquisas de preços nos concorrentes para determinação do preço de venda, contato com bancos e controle das finanças da empresa em geral.

Os dois sócios serão responsáveis pela criação, atualização e manutenção do banco de dados dos clientes a ser utilizado como estratégia de marketing.

Exemplo - Indústria

Luísa Vianna Pinheiro, a proprietária, é formada em Odontologia e tem experiência na venda a varejo de produtos alimentícios. Adquiriu grandes conhecimentos sobre o setor de produção e comercialização de doces através de estudos criteriosos desenvolvidos para suportar a análise de viabilidade da GMA e elaborar este Plano de Negócios. Durante este

trabalho teceu uma significativa rede de relações e conheceu as operações relativas aos fornecedores e concorrência. Através de pesquisas pode conhecer as necessidades, preferências e comportamentos da clientela.

Exemplo - Serviços

Ronildo Rosa

Será responsável pelas áreas de administração, vendas e distribuição dos trabalhos para os outros sócios. Realizará também, trabalhos técnicos

Carlos Amorim e Roberto de Almeida

Trabalharão exclusivamente na área técnica e de coordenação dos trabalhos. Serão responsáveis pela contratação de serviços terceirizados, sempre que necessário.

5 – Plano de Operações

O Plano de Operações trata da forma como a empresa será organizada para executar as tarefas rotineiras e atender aos clientes de maneira eficiente e diferenciada.

- Administração
- Comercial
- Controle de Qualidade
- Terceirização
- Sistemas de Apoio á Gestão

Administração

Para que uma empresa possa operacionalizar suas atividades e conduzir seu negócio de maneira adequada, é necessário que ela se organize internamente de forma eficiente o que será de fundamental importância na determinação do seu sucesso. A administração poderá ser centralizada ou descentralizada.

Na administração centralizada, somente os executivos que ocupam cargos hierárquicos altos (presidência, vice-presidência, diretoria...) são responsáveis pela tomada de decisões dentro da empresa. Todas as informações gerenciais são reportadas a eles, que decidem o que fazer e que posição tomar frente a determinada situação.

Na administração descentralizada, por sua vez, adota-se a filosofia de que apenas as decisões estratégicas, ou seja aquelas que são fundamentais para o alcance do sucesso da empresa e manutenção desta no mercado de forma diferenciada e atrativa, devem ser tomadas pela alta cúpula da organização. As decisões administrativas e operacionais são tomadas pelas pessoas que conhecem mais a fundo as atividades corriqueiras da empresa. Estes indivíduos, normalmente, são aqueles que irão sofrer maior impacto das mudanças derivadas das decisões tomadas. Para que este tipo de administração dê certo, é necessário que se desenvolva nos funcionários um comportamento de maior responsabilidade pelos seus atos, conscientizando-os da importância de se avaliar diversas opções e seus impactos antes da tomada de alguma decisão. Pode-se dizer, também, que é um estilo de gerenciamento mais democrático e participativo, onde os empregados possuem o direito de opinar e dar sugestões de como melhorar a performance da organização.

O tipo de administração a ser adotado deve ser compatível com o estilo e personalidade do líder de cada empresa. Caso os dirigentes da organização sejam mais autoritários e tenham maiores dificuldades em delegar tarefas, provavelmente a administração centralizada seja a mais adequada. Por outro lado, se as pessoas detentoras de maior poder dentro da empresa forem democráticas e adeptas da gestão participativa, sabendo compartilhar seus problemas com os subordinados, delegando-lhes maiores responsabilidades e encarregando-os de tomarem determinadas decisões, a administração descentralizada é a mais indicada.

Deve-se ressaltar que a administração centralizada é mais viável para micro e pequenas empresas. No caso de médias e grandes organizações, que possuem um vasto número de atividades rotineiras que necessitam constante aprimoramento, além de um alto fluxo diário de informações, torna-se mais complicado a centralização de todas as decisões nas mãos da alta cúpula. Caso isso fosse efetivado, a empresa tornar-se-ia extremamente burocrática (grande morosidade na tomada de decisões) e conseqüentemente, menos competitiva.

Orientação

- Como a empresa será organizada em termos de cargos hierárquicos?
- Qual o estilo de administração mais condizente com a realidade da organização?
- Quais são as principais atribuições de cada funcionário?
- A quem os empregados devem se reportar e quais são as principais atribuições de cada área funcional da empresa?

Exemplo - Comércio

A administração da CoreColour Tintas terá como objetivo a agilidade de suas operações, visando o atendimento aos clientes. Os pedidos serão feitos através de visitas periódicas de representantes dos fornecedores ou, em casos de "emergência", através de fax. A contabilidade será feita por um dos sócios, e será estruturada para fornecer suporte à gerência.

Exemplo - Indústria

A empresa terá uma estrutura hierárquica composta pela gerência e pela área de produção. No início das operações a gerência acumulará as funções principais que serão delegadas no processo de desenvolvimento da GMA.

A centralização de funções no início das operações, além de visar a redução do custo operacional, permitirá que a gerência adquira experiência de gestão e se prepare para o crescimento da empresa.

Exemplo - Serviços

O tipo de atividade da ST permite que suas operações sejam desenvolvidas através do conceito de escritório virtual, com base de operação em HomeOffice. Não há necessidade de instalações para receber os clientes. Os contatos são feitos em visitas a eles ou através da internet, telefone ou fax. Por ser uma atividade em que os novos clientes surgem através da recomendação dos antigos, e por ser uma prestação de serviços paga inteiramente ao seu término, em que riscos para a clientela reduzem-se ao prazo negociado de execução, a contratação é simples e não

exige maior infra-estrutura. Assim, todas as transações (incluindo contrato, cobrança, remessa do trabalho) serão preferencialmente feitas através de internet e correio.

Comercial

As decisões das pessoas costumam ser motivadas pela emoção. Dessa forma, as estratégias de vendas devem contemplar técnicas de convencimento e envolvimento que façam com que os clientes percebam determinada empresa e o produto por ela oferecido de maneira positiva, dando preferência a eles e não à concorrência.

Durante a venda, é necessário enfatizar aquelas características do produto que mais interessam o cliente, sensibilizando-o para a possibilidade daquele atender sua necessidade específica. O conhecimento do consumidor, das suas necessidades, desejos e hábitos de compra, permite a escolha dos melhores pontos de venda para os produtos ou serviços.

Para que a área comercial de uma organização seja eficiente é necessário que ela adote estratégias adequadas de posicionamento do produto no mercado, tendo em vista o público-alvo pretendido. Além disso, a forma como o produto e/ ou serviço será disponibilizado para os clientes e a maneira como sua existência será divulgada são de extrema importância.

A maioria das empresas possuem vendedores, que são responsáveis pela efetiva comercialização dos produtos e/ou serviços oferecidos. Objetivando reduzir os elevados custos de se empregar as pessoas erradas, os vendedores devem ser recrutados e selecionados cuidadosamente. Programas de treinamento irão reforçar seus conceitos sobre a arte de vender, e dar-lhes a conhecer a história da empresa, seus produtos e políticas, bem como com as características do mercado e dos concorrentes.

Deve-se ressaltar que os funcionários devem se preocupar não apenas com as vendas, mas também com a satisfação dos clientes. Uma empresa pode utilizar vários métodos de venda para entrar em contato com seus consumidores. Um vendedor pode contatar um cliente atual ou potencial, pessoalmente ou por telefone.

Uma determinada organização pode decidir por utilizar vendedores próprios ou contratados. Os vendedores próprios são funcionários que trabalham em tempo integral ou parcial exclusivamente para a empresa. Estes conduzem negócios a partir do escritório, por meio de telefonemas ou recebendo e realizando visitas aos clientes. A força de vendas contratada, por sua vez, é composta por representantes comerciais ou vendedores autônomos, que recebem uma comissão com base em suas vendas.

A adoção e a constante atualização de um cadastro dos clientes é de vital importância para que a empresa esteja sempre em contato com seus consumidores, adaptando constantemente seus produtos e/ ou serviços às necessidades e desejos destes.

Orientação

- Qual é o nosso público alvo?
- Que ações podemos fazer para que a comunidade consiga perceber a existência de nossa empresa, de nosso serviço ou produto?
- Que ações complementares podemos desenvolver para os consumidores preferirem nossa empresa, nosso serviço ou produto no lugar do serviço ou produto da concorrência?

- Como o produto será disponibilizado no mercado?
- De que forma a força de vendas deve trabalhar para alcançar os melhores resultados?
- Como os funcionários devem atender, no intuito de conquistar os clientes?
- A empresa mantém um cadastro atualizado de seus clientes?

Exemplo - Comércio

As operações referentes à vendas, serão realizadas no próprio estabelecimento, pelos vendedores ou pelos sócios. Serão concedidos prazos de pagamentos para os clientes, variando de acordo com o valor da compra. Além disso, serão aceitos todos os cartões de crédito que circulam no país e a empresa, como já dito anteriormente, fará entregas em qualquer lugar da cidade sem qualquer ônus adicional para o consumidor.

A CoreColour montará uma estrutura capaz de atender uma demanda de 120 clientes/dia, e utilizará o banco de dados de clientes para mala direta e data base marketing. Fará também um cadastro destes, montando um banco de dados para usá-

lo quando de promoções futuras, como estratégia de marketing para manter os clientes sempre próximos a ela, através de mala direta.

Exemplo - Indústria

No que diz respeito à força de vendas a GMA optou no início das atividades, por utilizar uma empresa do setor alimentício evitando o esforço de contratação e treinamento de pessoal. Essa empresa será remunerada com uma comissão de 10% sobre as vendas brutas.

Exemplo - Serviços

Por trabalharem já no setor, os sócios vão se apoiar na rede de relações já criadas para conquistar novos clientes. Conquanto a aquisição de novos clientes seja resultado da recomendação de outros, a divulgação será feita através de Home Page, mala-direta pelo correio e cartazes em associações de empresas que, juntamente com editoras e escolas de língua, constituirão um foco privilegiado.

Controle de Qualidade

A obtenção de melhores lucros através do aumento do preço de venda é coisa do passado. A forte concorrência do mercado globalizado exige a preocupação constante com custos e desperdícios juntamente com a garantia de alta qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos.

Essas condições são requisitos essenciais para a permanência das empresas no mercado de forma competitiva.

O controle da qualidade objetiva eliminar a causa fundamental dos problemas, tão logo eles sejam detectados. Uma empresa eficiente deve ser capaz de garantir a qualidade de seus produtos e/ou serviços, visando a satisfação total dos clientes e a antecipação de seus anseios.

Este controle deve ser feito durante todo o ano, verificando desde o processo produtivo até a comercialização e venda. Deve-se ressaltar que é necessário que todos estejam conscientes de seu papel dentro da organização e contribuam para

acabar com o desperdício, assegurando a excelência na qualidade do produto e/ou serviço oferecido. Além disso, é importante na garantia da qualidade que a alta administração da empresa seja informada, sistematicamente, das atividades e resultados da inspeção da qualidade e das operações de controle.

Orientação

- Qual o nível de qualidade dos produtos e/ou serviços de nossa empresa?
- A qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos está sendo mantida sistematicamente?
- Existe algum mecanismo de controle de qualidade de nossos produtos e/ou serviços?
- Qual o grau de satisfação de nossos clientes em relação aos nossos produtos e/ ou serviços?
- A empresa tem ou pretende ter programa de qualidade total e certificação ISO ?

Exemplo - Comércio

A qualidade do atendimento será um dos pilares da CoreColour Tintas, já que é através dela, e da qualidade dos produtos oferecidos, que pretende obter a fidelidade dos clientes, conquistar boa fatia do mercado e colocar em prática seu plano de desenvolvimento.

A empresa trabalhará com produtos de qualidade reconhecida pelo mercado, de marcas renomadas de grandes fabricantes nacionais e internacionais, e que se diferenciam das demais marcas existentes principalmente pelo preço, podendo ser até 400% mais caras.

Exemplo - Indústria

A alta qualidade é uma exigência do cliente globalizado. Esta exigência é maior ainda na clientela-alvo da GMA, em que os pais e os donos de escolas estão preocupados e atentos à qualidade dos produtos consumidos pelos estudantes. Em vista disto a GMA pretende fabricar um produto sob normas de higiene e qualidade ímpares, além de desenvolver uma nova embalagem capaz de diminuir o nível de perecibilidade do produto. Os controles dos processos de fabricação embalagem e distribuição serão extremamente rigorosos de forma a garantir uma qualidade excelente.

Exemplo - Serviços

A qualidade é um dos pilares da ST. Assim, a metodologia de trabalho implica três fases: a tradução e localização propriamente dita, a revisão da tradução por um terceiro, a revisão e adequação da redação gramatical por uma outra equipe. Desta forma o texto gerado será de alta qualidade, livre de erros. A garantia dos serviços inclui correções sem custos em qualquer época.

Terceirização

Existem empresas que terceirizam algumas de suas atividades, ou seja entregam-nas para que sejam executadas por outra organização, para que possam se concentrar em seu foco. Dessa forma, uma empresa pode decidir sub-contratar outra para executar serviços de limpeza de suas instalações. Assim, deixaria de se preocupar

com uma atividade que não faz parte de seu negócio principal, podendo dedicar seus esforços em atividades que geram maior retorno.

A decisão de terceirização de alguma atividade deve ser tomada tendo em vista os custos de coordenação e integração desta. Se os custos de se terceirizar (custos de integração) forem maiores que os de manter estas atividades sob responsabilidade da própria empresa (custos de coordenação), não se deve contratar outra organização para executar o serviço. Caso contrário, a terceirização é a melhor opção.

Deve-se ressaltar que a decisão consciente de terceirizar alguma atividade é válida, desde que o processo em questão não seja a atividade principal da empresa, pois estaria expondo demasiadamente a organização ao mercado e à concorrência.

Orientação

- Existe alguma atividade da empresa que pode ser terceirizada?
- Quais os benefícios que seriam gerados por esta terceirização?
- Quais as empresas especializadas que estariam aptas a executarem tal tarefa?
- Qual o custo de se terceirizar esta atividade?
- Este custo é compensador, considerando que sobraria mais tempo para a empresa dedicar à sua atividade principal ?

Exemplo - Comércio

A CoreColour Tintas, a princípio, não utilizará qualquer serviço terceirizado.

Exemplo - Indústria

A GMA utilizará intensamente da terceirização para manter uma estrutura leve e ágil. Assim, o setor de vendas será inteiramente terceirizado e as instalações fabris estarão disponíveis através de parceria. Sempre que necessária, a terceirização será uma diretriz a ser seguida.

Exemplo - Serviços

A terceirização será utilizada intensamente pela ST e se constituirá em um dos seus elementos estratégicos, pois permitirá a flexibilidade do volume de produção. Sendo um dos seus diferenciais, a capacidade de atender a demandas de grande volume em prazos ágeis, a empresa utilizará de sua vasta rede de fornecedores, localizados em vários países da América Latina.

Sistemas de Apoio à Gestão

Entende-se por sistemas de apoio à gestão os instrumentos e ferramentas destinados a otimizar os processos e controles. A informática é o principal recurso de otimização da empresa.

Os sistemas informatizados de gestão empresarial são pacotes (programas de computador) de aplicativos que automatizam processos como compra e venda, recursos humanos, produção industrial, finanças e contabilidade, ou seja, são capazes de fazer o controle de todas as transações intra-empresariais. Os principais benefícios são a redução de gastos, rapidez na busca de informações, confiabilidade.

A evolução e barateamento da informática permite que a maioria das organizações, independente de seu tamanho e grau de complexidade, utilizem softwares voltados para o gerenciamento empresarial.

Existem diversos programas desenvolvidos para facilitar o dia a dia das organizações. Cabe a cada uma determinar qual a sua real necessidade de informatização e qual software lhe é mais adequado, tendo em vista seu ramo de atividade, sua estrutura de funcionamento e sua capacidade de arcar com os gastos advindos da compra e implantação do sistema.

Orientação

- Qual o nosso grau de informatização e de que forma essa realidade colabora ou prejudica nossa rotina e nossa relação com os clientes?
- Estamos aptos a competir em condições de igualdade com nossos concorrentes ou estamos atrasados tecnologicamente?
- Existe algum software que possa nos auxiliar na melhoria de nosso desempenho organizacional? Em caso positivo, vale a pena adquirir este programa, tendo em vista a sua relação custo/ benefício?
- Estamos buscando sempre nos atualizar quanto aos novos sistemas de gestão disponibilizados no mercado?

Exemplo - Comércio

Com escopo e linha de produtos bastante definidos, de acordo com as exigências do público-alvo da empresa, a gestão operacional da empresa será muito simples e pouco burocrática, pois os sócios estarão em contato direto com seus empregados e também com os clientes, o que gera flexibilidade e rapidez na tomada de decisão e controle das operações.

Como os sócios terão suas funções definidas, isto implica em uma abertura quanto aos processos da empresa, cabendo a cada um deles, de acordo com sua experiência, estabelecer prazos e critérios para execução de seus trabalhos.

Exemplo - Indústria

Com uma estrutura organizacional simplificada, a GMA irá se preocupar em implantar desde o início de sua operações sistemas de controle informatizados nas áreas de contabilidade, contas a pagar e receber, faturamento e estoque.

Como irá aproveitar a infra-estrutura de uma indústria já consolidada, não terá desvantagens em relação à concorrência no que diz respeito à tecnologia de produção, estando apta a competir de igual para igual no mercado.

Exemplo - Serviços

Com escopo e linha de serviços bastante definidos, a gestão operacional da ST será totalmente descentralizada, objetivando a qualidade e velocidade dos serviços.

Cada um dos três sócios será responsável integralmente pelos serviços que receberem, do contrato até a entrega. Isto implica na definição dos prazos, contratação dos fornecedores, garantia de qualidade.

As parcerias, também chamadas de alianças estratégicas, são relacionamentos de alto nível, importantes para o negócio da empresa, firmados com outras organizações ou pessoas com o objetivo de agregar valor e qualidade aos serviços e produtos.

As alianças estratégicas envolvem colaboração ao invés de intercâmbio. Elas permitem que as organizações envolvidas se fortaleçam, em busca de objetivos comuns, gerando benefícios para ambas as partes.

Para a constituição de uma parceria é preciso que esteja clara e definida a extensão do acordo, principalmente no que se refere ao grau de lealdade esperado e às expectativas mútuas. Torna-se importante também que haja um sistema objetivo e permanente de planejamento conjunto.

A forma de participação conjunta nos benefícios e custos precisa estar contratada, espelhando a vontade das partes envolvidas em aceitar as dificuldades.

Orientação

- A empresa possui algum parceiro que agrega valor em seus serviços ou produtos?
- Existe algum fornecedor, distribuidor, cliente ou parceiro de importância estratégica para o futuro do negócio?

Exemplo - Comércio

Serão feitas parcerias com fornecedores no que diz respeito às tintas fabricadas em máquinas dentro da loja, com o objetivo de obter manutenção e troca de componentes das máquinas sem qualquer ônus para a empresa. Um bom relacionamento com os concorrentes será construído, visando a troca de mercadorias nas faltas de estoque, para que a empresa não perca vendas por este motivo.

Exemplo - Indústria

Para que o projeto da GMA pudesse ser viabilizado, devido ao alto valor do investimento inicial, foi necessário que se estabelecesse uma parceria com uma indústria de doces em Contagem, na qual esta indústria entrará com todo o maquinário (aproveitando sua ociosidade) e a GMA em troca lhe dará 10% de seu faturamento bruto. Isto fez com que o valor do investimento sofresse uma grande redução, além de dispensar também o treinamento da mão-de-obra que seria contratada.

Exemplo - Serviços

As parcerias da ST são representadas pela sua vasta rede de fornecedores e por empresas do ramo de atividades complementares. Neste campo, a ST irá procurar empresas já existentes nos países do Mercosul e mesmo em outros mercados, em busca de sinergia.

PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing apresenta os principais enfoques relacionados ao mercado pretendido pela empresa e às estratégias de marketing que devem ser adotadas no sentido de otimizar o desempenho organizacional.

Basicamente, o Plano de Marketing possui os seguintes tópicos:

1. Análise do mercado
2. Estratégias de Marketing

1 - Análise de Mercado

A análise do mercado é a base de respostas para as seguintes perguntas: Existe mercado para o produto com a tecnologia desenvolvida pela empresa? Há consumidores que estariam dispostos a pagar pelos nossos serviços ou produtos?

A análise de mercado é de fundamental importância no alcance do sucesso de um negócio. Os elementos fornecidos pelo estudo de mercado é que auxiliarão na determinação de preços de venda, canais de distribuição a serem adotados, a formação de estoques nestes canais, descontos oferecidos e quantidade disponibilizada do bem, tendo em vista previsões de demanda.

Através da análise de mercado, é possível traçar o perfil dos consumidores, permitindo o oferecimento de produtos adequados à eles, cujos benefícios supram suas necessidades e desejos. Além disso, o estudo mercadológico possibilita maior entendimento do ambiente no qual a empresa está inserida, bem como das variáveis que interferem no desempenho organizacional.

A análise do mercado deve contemplar os itens abaixo relacionados, trazendo informações que identifiquem as oportunidades e as ameaças relacionadas ao produto.

- O setor
- A clientela
- A concorrência
- Fornecedores

O Setor

A análise do setor no qual a empresa planeja penetrar e ganhar fatias de mercado é de extrema importância para o seu sucesso. As características demográficas, econômicas, legais, políticas, tecnológicas e culturais do ambiente podem comprometer, favoravelmente ou não, as previsões e o planejamento do negócio.

Para isso, é necessário que se realize um estudo das oportunidades e ameaças que podem surgir ao longo do período de vida da organização, influenciando em seu desempenho.

Exemplo - Comércio

O setor no qual a CoreColour pretende ingressar é composto por três tipos de empresas: os grandes varejistas, com lojas espalhadas por toda a cidade, e que vendem para qualquer tipo de cliente (empresas, construtoras, pessoas físicas), e oferecem todas as marcas disponíveis no mercado; os varejistas de tamanho médio, com uma ou duas filiais

na cidade, que concorrem com os grandes em termos de preços; e os pequenos varejistas, localizados em bairros, com atuação somente local, sem projeção fora da sua área de atuação, e que procuram conquistar o mercado ao seu redor para depois abrirem filiais.

Este setor movimenta valores elevados, e os preços unitários dos produtos oferecidos variam de alguns centavos até mais de cem reais. De acordo com pesquisa realizada nos grandes e pequenos varejistas, as vendas mensais deste setor são de aproximadamente R\$ 4,5 milhões, com uma lucratividade média de 13 a 15%, de acordo com dados de demonstrações financeiras fornecidas pelas próprias empresas.

Exemplo - Indústria

O setor no qual a GMA pretende ingressar é bastante competitivo. O preço, a qualidade e a distribuição dos produtos são os fatores críticos de sucesso. Esse mercado, no qual concorrem grande quantidade de produtos nacionais e importados é alvo de críticas principalmente dos profissionais da área da saúde (medicina e odontologia), que identificam na maioria dos produtos componentes prejudiciais à saúde. Entretanto essas críticas não afetam significativamente as vendas, cujo principal público é constituído de crianças e adolescentes. A GMA vê nessas restrições o seu nicho de mercado já que pretende associar a imagem do seu produto a uma alimentação saudável, adequada à formação de crianças e adolescentes e que fornece calorias suficientes para que o aluno possa enfrentar as atividades escolares e esportivas.

Exemplo - Serviços

O setor de atuação da ST encontra-se em plena fase de expansão. A grande oportunidade decorre da globalização da economia e da sua estruturação em mercados privilegiados. Além disto, as pequenas e médias empresas, antes restritas a transações locais e regionais, começam a entrar fortemente no mercado internacional, provocando a mudança de um paradigma nas exportações e requerendo uma infinidade de serviços, entre os quais se insere de forma privilegiada a comunicação da língua e cultura do país de destino do seu produto ou serviço. Mais ainda, as PME's, na busca de condições de competitividade no mercado internacional usam intensamente de parcerias e terceirização, já que devem manter o foco de seus trabalhos. Isto desloca os serviços de tradução, tradicionalmente feito pelos próprios quadros das grandes empresas, para prestadores de serviços especializados, como a ST. Por fim, mas não menos importante, a tecnologia da informação, na área em que atua a ST permite a realização de serviços a custos mínimos em termos operacionais e de comunicação, introduzindo um novo paradigma na sua prestação.

Oportunidades e Ameaças

As oportunidades e ameaças são eventos favoráveis ou desfavoráveis com probabilidades de ocorrer, cujos reflexos podem alterar o planejamento do negócio. As oportunidades podem alavancar ou acelerar as previsões com reflexos positivos e as ameaças, ao contrário, podem comprometer desfavoravelmente as previsões e planejamento.

Uma empresa deve ser capaz de identificar novas oportunidades de mercado, já que, em um cenário extremamente competitivo, onde as informações envelhecem rapidamente e os hábitos de consumo sofrem mutações constantes, uma organização não pode se dar ao luxo de depender exclusivamente de seus produtos e mercados atuais.

A empresa deve analisar periodicamente seus clientes e o ambiente no qual está inserida, buscando identificar e aproveitar novas oportunidades.

Orientação

- A pesquisa de mercado apontou características na população e a localização de nosso público alvo, que podem auxiliar ou atrapalhar o desenvolvimento e comercialização de nossos produtos e serviços?
- O público é bem segmentado ou existem dificuldades em identificá-lo com segurança?
- Há características na economia da cidade, do estado ou do país onde vamos atuar que podem auxiliar ou atrapalhar o desenvolvimento e comercialização de nossos produtos e/ou serviços?
- Mudanças econômicas ou planos e pacotes econômicos podem interferir em nossos planos presentes e futuros?
- O desenvolvimento e comercialização de nossos produtos e serviços podem ser afetados pelo poder público a nível municipal, estadual ou federal?
- Mudanças políticas, eleições, término ou início de governo podem interferir em nossos planos presentes e futuros?
- Nossos clientes estão concentrados no governo ou dependem dele para consumirem nosso serviço ou produto?
- Há alguma característica tecnológica do nosso serviço ou produto (bem como na concorrência) que pode auxiliar ou inibir nosso desenvolvimento e nosso plano de comercialização?
- Podem haver mudanças tecnológicas significativas em nosso mercado nos próximos anos?
- Como está o desenvolvimento tecnológico em mercados semelhantes nos países mais desenvolvidos?
- Existe alguma característica nos hábitos do nosso público alvo que pode auxiliar ou inibir o desenvolvimento ou a comercialização de nosso serviço ou produto?
- A comunidade está desenvolvida o suficiente para gerar demanda pelo nosso serviço e produto?
- Os meios de informação utilizados pela nossa empresa conseguem se comunicar com nosso público?

Exemplo - Comércio

As oportunidades são representadas pelo surgimento dos sistemas de tintas computadorizadas - permitindo uma personalização no atendimento; pelo alto poder aquisitivo dos moradores da região; pela existência de grande quantidade de imóveis antigos e de alto nível, a criação de uma cooperativa entre pequenas empresas do ramo, possibilitando ganhos de escala nas compras.

As ameaças são representadas por mudanças tecnológicas no setor, exigindo novos investimentos, a abertura de um concorrente na região; o aluguel do imóvel onde se localiza a loja; o bloqueio do crédito pela C.E.F. para compra ou reforma da casa própria, a prática do dumping e a formação de cartéis pelos grandes concorrentes.

Exemplo - Indústria

Entre as oportunidades identificadas neste ramo de negócio destacam-se: alta concentração de jovens e adolescentes em Belo Horizonte e Contagem; diversificação do cardápio do brasileiro após o Plano Real; crescimento do

mercado consumidor; criação do imposto Simples para as micro e pequenas empresas; novos equipamentos disponíveis a baixo custo

Entre as principais ameaças à GMA estão: grande dispersão do público-alvo, concorrência dos alimentos importados, altas taxas de juros, utilização pelas grandes empresas de equipamentos modernos que possibilitam significativos ganhos de escala, e consumidores exigindo qualidade.

Exemplo- Serviços

As oportunidades são representadas pela globalização, pela crescente presença das PME's

no comércio internacional, pelo uso intensivo da tecnologia de informação. Por outro lado, a principal ameaça é a pequena barreira à entrada de concorrentes no mercado, já que os investimentos são mínimos. Por este motivo a ST se apoiará nos diferenciais descritos.

A Clientela

Entende-se por clientela ou público alvo, os indivíduos, empresas ou organizações que irão adquirir ou consumir o produto/serviço. É essencial destacar esta diferença, pois nem sempre a pessoa ou organização que compra o produto é a mesma que irá consumi-lo. As informações acerca de quem são os potenciais compradores ou consumidores de determinado produto são fornecidas por uma eficiente pesquisa de mercado, sendo essenciais para um melhor direcionamento e posicionamento dos produtos e da própria empresa. Este estudo mercadológico auxilia o dimensionamento e, conseqüentemente, o detalhamento do segmento de mercado pretendido.

“Do escritório é o pior lugar para se olhar o mercado.” (Al Ries & Jack Trout, Marketing de Guerra) O público alvo e os consumidores do produto constituem os componentes mais importantes da análise de mercado, uma vez que eles justificam a existência da empresa. Não há sentido em desenvolver uma boa idéia e empreender ações que viabilizem um bom negócio, sem a existência de sua majestade, o cliente.

Exemplo - Comércio

O bairro onde a empresa está localizada é de classe média alta, e a renda disponível das pessoas que ali moram ou trabalham é elevada. A concentração de prédios residenciais e estabelecimentos comerciais é muito grande, havendo um mercado potencial elevado para a CoreColour, principalmente se for considerado que será a única empresa instalada na região. Os clientes são as pessoas que pretendem ou estejam pintando ou reformando seus imóveis, e que se preocupam com a qualidade e durabilidade do produto.

A CoreColour planeja atender uma média de 48 pessoas/dia, com cada uma destas gastando, em média, R\$ 19,80 dentro da loja. Isto possibilita à empresa um faturamento de R\$ 24,8 mil mensais.

Exemplo - Indústria

Nos estudos de mercado feitos para subsidiar este Plano de Negócio, foram utilizadas fontes secundárias principalmente através da internet (Anexo I) mas também foram feitas pesquisas junto ao consumidor final, (Anexo II) e junto aos revendedores (Anexo III).

Os objetivos da pesquisa foram: identificar os tipos de doces que o estabelecimento mais vende, e os que menos vende; identificar o grau de conhecimento e utilização do produto goiabada; saber se os estabelecimentos estariam dispostos a fazer um teste do seu produto; traçar o perfil do comprador, suas opiniões, sugestões.

Os resultados da pesquisa mostraram um ambiente altamente favorável à entrada da GMA no mercado, já que foi possível identificar inovações e melhorias no produto que permitirão a sua diferenciação da concorrência.

Exemplo - Serviços

De acordo com dados do SEBRAE e do Ministério das Relações Exteriores, existem cerca de 47 mil empresas brasileiras participando ativamente de negócios no Mercosul, com uma participação de 40% sobre o faturamento total do mercado. Estima-se então, que existam 117 mil empresas dos diversos países atuando neste mercado comum, movimentando US\$ 20 bilhões por ano.

Estas empresas necessitam traduzir manuais, contratos, documentos e, em alguns casos, adaptar seus produtos para a língua e cultura dos países nos quais pretende ingressar. As traduções deverão ser adaptadas às culturas regionais para que produzam o efeito de marketing desejado, sendo este o principal diferencial competitivo da Sul-Trad@, devido à vivência e a ampla rede de relações que os sócios adquiriram durante o tempo em que moraram nos países participantes do Mercosul.

Segmentação

Entende-se por segmentação de mercado uma subdivisão deste em parcelas tão homogêneas quanto possível, ou seja, uma divisão do mercado em grupos de consumidores cujos desejos e necessidades são semelhantes, objetivando uma redução no esforço constante da empresa em compreender e suprir esta demanda de forma satisfatória.

A segmentação demográfica consiste na divisão do mercado em grupos, com base em variáveis como idade, renda, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, ocupação, nível de escolaridade, religião, nacionalidade, raça e cultura.

A segmentação demográfica é amplamente utilizada, pois os dados por ela requeridos são facilmente encontrados em Institutos de Pesquisa como o IBGE, por exemplo. Dessa forma estando disponíveis no mercado, não será necessário o dispêndio de grande soma de dinheiro em pesquisas para que se possa delimitar o segmento pretendido e o perfil dos consumidores que a empresa pretende atingir com seus produtos.

Uma vez definidas as características do produto e a quem ele é destinado, é preciso conhecer o tamanho do mercado potencial para o produto (número de consumidores que demonstram algum interesse pelo produto ou serviço) oferecido por determinada empresa e assim, projetar e planejar as vendas.

O foco do negócio deve se concentrar no público alvo da empresa que deve identificar seus hábitos, seu perfil, suas necessidades e principalmente, seus anseios e desejos. Além disso, é necessário quantificar este segmento ou seja,

delinear qual o percentual do mercado que possui renda e interesse pelo produto ou serviço em questão.

Abaixo, serão listados alguns tipos de informações, que auxiliam no processo de coleta de dados sobre o perfil dos consumidores de determinado produto ou serviço:

Orientação

- A pesquisa de mercado apontou claramente qual é o público alvo de nosso serviço ou produto?
- Qual é o tamanho do segmento da comunidade disposto a pagar pelo nosso serviço ou produto?

Exemplo - Comércio

Os clientes da CoreColour Tintas são principalmente pessoas da classe A residentes nas vizinhanças da loja, que buscam, em primeiro lugar, a qualidade do produto e do atendimento. A população estimada para a região, com base nos dados disponíveis pelo IBGE na Internet, é de 180 mil habitantes, sendo que há 45 mil imóveis, entre salas, casas e apartamentos. São pessoas que possuem uma renda disponível elevada, e consideram o conforto de receber os produtos em casa sem quaisquer despesas adicionais, um diferencial importante.

Exemplo - Indústria

A GMA decidiu atuar no segmento de mercado representado pelo público estudantil, na faixa etária de 4 a 23 anos, segmento este que permite uma estrutura de divulgação enfatizando valores nutrientes na formação de crianças e adolescentes, bem como uma estratégia dirigida de distribuição de produto.

Exemplo - Serviços

A ST atenderá o segmento de mercado representado pelas empresas exportadoras situadas nos países do Mercosul, com demandas de tradução e localização de produtos.

A Concorrência

A concorrência é composta por empresas que oferecem ou poderão oferecer produtos com benefícios semelhantes aos oferecidos por sua organização, mesmo que estes se apresentem fisicamente diferentes.

Uma empresa deve buscar oferecer produtos ou serviços que satisfaçam os desejos e necessidades dos consumidores de maneira mais eficiente que os concorrentes, agregando, sempre que possível, mais valor aos bens ofertados. Somente dessa forma, torna-se possível para uma organização posicionar-se estrategicamente na mente dos consumidores, impedindo que o volume de suas vendas seja altamente dependente das atividades da concorrência. Para isso, é essencial que a empresa desperte nos consumidores a idéia de que seu produto ou serviço é o melhor e por isso, dificilmente substituível.

A extensão dos reflexos das ações dos concorrentes depende do espaço geográfico ocupado por eles, de sua localização e tamanho, seu tempo de mercado, seus pontos fracos e fortes, suas estratégias de marketing, bem como preço e benefícios oferecidos.

As informações a respeito da concorrência podem ser obtidas junto aos clientes, revendedores ou através de pesquisa dirigida. A referida pesquisa pode ser feita através de entrevistas, utilizando-se um questionário de apoio, como o sugerido abaixo:

A Concorrência

A concorrência é composta por empresas que oferecem ou poderão oferecer produtos com benefícios semelhantes aos oferecidos por sua organização, mesmo que estes se apresentem fisicamente diferentes.

Uma empresa deve buscar oferecer produtos ou serviços que satisfaçam os desejos e necessidades dos consumidores de maneira mais eficiente que os concorrentes, agregando, sempre que possível, mais valor aos bens ofertados. Somente dessa forma, torna-se possível para uma organização posicionar-se estrategicamente na mente dos consumidores, impedindo que o volume de suas vendas seja altamente dependente das atividades da concorrência. Para isso, é essencial que a empresa desperte nos consumidores a idéia de que seu produto ou serviço é o melhor e por isso, dificilmente substituível.

A extensão dos reflexos das ações dos concorrentes depende do espaço geográfico ocupado por eles, de sua localização e tamanho, seu tempo de mercado, seus pontos fracos e fortes, suas estratégias de marketing, bem como preço e benefícios oferecidos.

As informações a respeito da concorrência podem ser obtidas junto aos clientes, revendedores ou através de pesquisa dirigida. A referida pesquisa pode ser feita através de entrevistas, utilizando-se um questionário de apoio, como o sugerido abaixo:

É muito importante que o entrevistador faça uma apresentação pessoal. Dificilmente as pessoas são colaborativas quando não têm informações sobre quem é o pesquisador.

Na entrevista, parte-se de questões gerais para questões específicas da empresa. Ao pedir que cada empresa faça uma auto-análise e avalie a sua concorrência, o empreendedor terá uma visão geral do grau de competição existente no mercado e das principais estratégias utilizadas pela concorrência para obter maior sucesso.

O mercado se encontra em qual estágio ?

Crescimento

Declínio

Estagnação

Que fatores condicionam tal situação?

Possui idéia do potencial do mercado? Qual é?

Quais as maiores dificuldades para quem pretende entrar?

De maneira geral, faça uma análise dos seus concorrentes.

Quem são os concorrentes?

Onde estão localizados?

Qual o principal concorrente? Por quê?

Apresente as principais características de cada concorrente.

Aponte os pontos fortes e fracos dos concorrentes em relação à sua empresa.

Possui idéia do faturamento de algum concorrente? Quem? Quanto?

De maneira geral como você analisaria a sua empresa?

Quais produtos oferece?

Qual o público-alvo do produto?

Existe sazonalidade nas vendas ? Quando ? Como?

Qual é o preço de cada produto?

Quais os principais canais de distribuição utilizados?

Quais as principais promoções/propagandas utilizadas?

Quais os principais clientes? Número? Principais mercados atingidos?

Quais os principais fornecedores?

Quais os pontos fortes da sua empresa no mercado?

Quais produtos oferece?

Qual o público-alvo do produto?

Existe sazonalidade nas vendas ? Quando ? Como?

Qual é o preço de cada produto?;

Quais os principais canais de distribuição utilizados?

Quais as principais promoções/propagandas utilizadas?

Quais os principais clientes? Número? Principais mercados atingidos?

Quais os principais fornecedores?

Quais os pontos fortes da sua empresa no mercado?

Quais os pontos fracos da sua empresa no mercado?

Qual é o faturamento e lucratividade da empresa em Belo Horizonte e Contagem, e quais as perspectivas para os próximos dois anos?

Quando se entrevista um concorrente é importante indagar sobre alguns pontos-chave, como:

Setor - descobrir se o mercado está em crescimento, estagnado ou em declínio, e as possíveis razões. Essas questões podem ser importantes porque

indicam a tendência do setor em que o empreendedor deseja entrar. Se a opinião geral é de que o setor está em declínio, de que as empresas estão apresentando prejuízos sucessivos e de que não há perspectivas de crescimento, é melhor o empreendedor começar a ficar atento e reavaliar sua escolha.

Concorrência - descobrir quem são os principais concorrentes, seus pontos fortes e fracos, onde estão localizados, o faturamento e lucratividade estimados de cada um. Neste item o futuro empreendedor busca obter uma opinião da empresa entrevistada a respeito de seus concorrentes.

Empresa entrevistada - o empreendedor tenta descobrir dados específicos sobre a empresa entrevistada, sobre a linha de produtos comercializada, principal produto, razões de sucesso desse produto, principais canais de distribuição, tipos de promoção, propaganda utilizados e seus resultados.

Orientação

- A pesquisa de mercado apontou claramente quem são os concorrentes que oferecem serviço ou produto semelhantes aos nossos?
- Quais são as características dos concorrentes, seus pontos fracos e fortes?
- Quais são os benefícios dos produtos oferecidos pela concorrência e de que forma eles se diferenciam do nosso?
- Quais as estratégias de venda, distribuição e publicidade utilizadas pela concorrência?

Exemplo – Comércio

Os concorrentes diretos da CoreColour Tintas são cerca de 130 casas especializadas em tintas na cidade. Além destas, existem também as casas de materiais de construção, classificadas como concorrentes indiretos, que são em número de 38. Todas estas casas trabalham com os produtos a serem oferecidos pela empresa.

Estes concorrentes estão localizados, no mínimo, a 2 km de distância da CoreColour, o que deixa uma boa área para a atuação da empresa.

Exemplo - Indústria

A pesquisa de mercado indicou que existem somente três concorrentes da GMA, todos eles pesquisados diretamente durante a elaboração deste Plano de Negócios (Anexo IV). Dois concorrentes eram de São Paulo (Capital e Barueri), e o terceiro de Santa Luzia (MG). Após a entrevista com cada um dos concorrentes, percebeu-se que as principais dificuldades encontradas eram com relação à distribuição, já que os distribuidores de Contagem privilegiavam os fabricantes da região.

Exemplo - Serviços

De acordo com pesquisas na Internet, existem 38 prestadores de serviços de tradução espalhadas pelos países parceiros do Mercosul, oferecendo um serviço semelhante ao da Sul-Trad, porém, sem o diferencial da localização por ela realizada.

Fornecedores

Os fornecedores podem ser definidos como organizações que fornecem os insumos e os serviços necessários à fabricação dos produtos. Pode-se classificá-los em fornecedores de matéria prima, fornecedores de equipamentos iniciais essenciais para a instalação do novo negócio, fornecedores de serviços e fornecedores de equipamentos de escritório.

O estudo dos fornecedores disponíveis no mercado e a manutenção de um bom relacionamento com estes faz-se necessário, já que a falta de suprimentos e demoras na entrega podem afetar as vendas a curto prazo e a imagem da empresa a longo prazo.

É essencial que a empresa mantenha um cadastro atualizado dos fornecedores, com suas respectivas identificações, cotações de preço e condições de pagamento. Dessa forma se torna possível que a organização realize suas compras com preços e prazos competitivos, podendo repassar aos consumidores eventuais benefícios que possa receber, já que, ao diminuir seus custos, ela pode reduzir também o preço de venda de seus produtos.

Orientação

- Quais as empresas capacitadas a fornecer os insumos necessários para a fabricação dos produtos ou desenvolvimento do serviço?
- Qual a política de preço e prazo praticada por estas empresas?
- Qual o nível de qualidade das matérias primas oferecidas pelos fornecedores?

Exemplo - Comércio

Todos os fornecedores de materiais para a CoreColour Tintas são fabricantes, localizam-se em São Paulo, mas têm escritórios em Belo Horizonte, cujos vendedores fazem visitas periódicas aos varejistas. As mercadorias demoram de sete a dez dias para serem entregues, a contar da data do pedido, sendo o frete por conta do comprador.

Em um mercado consolidado, os fabricantes praticam o preço que lhes convém, oferecendo descontos bem maiores para os grandes varejistas. Uma fonte alternativa de fornecimento são os atacadistas que, no entanto, praticam preços mais elevados daqueles dos fabricantes.

Exemplo - Indústria

A análise dos fornecedores indicou que os esforços de compra deverão se concentrar na matéria-prima insumo goiaba, já que os demais itens são facilmente encontrados e apresentam variações mínimas no preço. Assim foram listados todos os fornecedores de goiaba (dois em Contagem e um em Igarapé) e aplicada a mesma pesquisa já realizada com os concorrentes, para se ter uma análise do mercado na visão das empresas fornecedoras de insumos (Anexo V). Feitas as entrevistas percebeu-se uma grande diferença entre os fornecedores de Contagem e de Igarapé, com relação à qualidade do produto, prazo de entrega, tempo de atuação no mercado, preço, entre outros itens. A GMA decidiu então, acompanhar de perto o aspecto qualidade e gerenciar a periodicidade de aquisição para evitar perdas dos perecíveis e formação desnecessária de estoques.

Exemplo - Serviços

Os fornecedores da ST são constituídos por pessoas físicas e pequenas empresas situadas em países da América Latina, principalmente Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile e Cuba. Tal rede de fornecedores foi construída através das relações pessoais dos sócios da empresa.

2 - Estratégias de Marketing

Uma Estratégia de Marketing para um determinado produto e/ou serviço baseia-se nos seguintes fundamentos:

- tipo de negócio que a empresa deseja ter;
- segmento de mercado que a empresa planeja cobrir;
- como a empresa irá cobrir o segmento de mercado escolhido;
- em quanto tempo a empresa pretende captar a parte escolhida do mercado.

Um bom negócio deve ter um produto adequado e um público disposto a pagar por ele. Toda estratégia de marketing deve iniciar testando o produto, avaliando sua qualidade, valor e benefícios.

A prova de valor do produto pode ser feita através de:

- Demonstração de sua aplicação prática
- Testes com grupos focais e avaliação de seus efeitos
- Submissão deste a testes de qualidade, obtendo posteriormente relatórios e atestados de qualidade e capacidade técnica.

A estratégia de marketing adotada deve tornar possível o posicionamento do produto no mercado de forma a salientar seus benefícios para o cliente.

A estratégia de marketing irá contemplar os seguintes tópicos:

- Produtos e/ou serviços
- Preço
- Distribuição
- Promoção e Publicidade
- Serviços ao cliente (de venda e pós venda)
- Relacionamento com os clientes

Produtos e/ou Serviços

Torna-se necessário o delineamento das características do produto/ serviço ofertado, proporcionando o posicionamento correto deste no mercado e, conseqüentemente, possibilitando que os clientes identifiquem de forma mais clara e eficiente, suas vantagens e benefícios.

Exemplo - Comércio

A CoreColour Tintas concentrará seus esforços de marketing e vendas em algumas linhas de produtos de grande demanda, que propiciam alta rotatividade dos estoques. Estas linhas são: tinta látex PVA; tinta látex acrílica; massa corrida para interiores; massa acrílica para interiores e exteriores; esmalte sintético; rolos e trinchas para pintura; vernizes e resinas; lixas; solventes; e miscelâneas como ferragens, parafusos, lâmpadas,

fitas crepe, fitas isolante, etc.. A empresa oferecerá, a critério do cliente, entrega a domicílio sem cobrança adicional, tendo este serviço como diferencial em relação aos concorrentes, cuja prática é cobrar um adicional de 20% sobre o valor de compra.

Exemplo - Indústria

O produto inicial que a GMA irá fabricar e comercializar é a goiabada-cascão em tablete. Trata-se de um produto inovador, uma vez que terá alto valor protéico e poucas calorias, sem prejuízo de um sabor apurado. Será comercializada em tabletes de 50 gramas, semelhantes aos chocolates, vendidas em caixas com 10 tabletes cada (sua unidade de produção). Os testes apontaram que, apesar de industrializado o produto manterá o sabor caseiro tradicional. O nome fantasia será Goiabinha e a logomarca será o desenho de uma pequena goiaba estilizada.

Exemplo - Serviços

Os serviços da ST serão: a tradução de textos espanhol-português e português-espanhol e a localização de produtos, principalmente de software. O serviço final será enviado ao cliente através da internet ou disquete pelo correio. A ST não entregará os serviços sob a forma impressa, o que provocaria maior complexidade operacional, maiores investimentos e a necessidade de especialistas em paginação, programação visual, etc.

A Tecnologia e o Ciclo de Vida

Este tópico define a tecnologia de desenvolvimento do produto e os direitos sobre essa tecnologia, bem como a tática de entrega utilizada. É composto principalmente de informações relacionadas à tecnologia empregada para desenvolver o produto ou o serviço, além de procedimentos utilizados para escoar a produção, para fazer o produto chegar junto ao cliente da melhor maneira possível, com qualidade, rapidez e preço adequado.

Nesta etapa deve-se mencionar como a empresa adquiriu ou desenvolveu as técnicas de produção, os caminhos escolhidos para distribuir e vender seus produtos.

Uma determinada tecnologia, sua evolução e desenvolvimento podem ser mantidos através de contratos e pagamentos de royalties ou através de parcerias, caso existam atividades ou empresas complementares.

Todo produto possui um ciclo de vida composto de quatro fases: introdutória, crescimento, maturação e declínio. É importante definir a fase na qual o produto se encontra para haver uma projeção do futuro do produto. Além disso, o conhecimento do ciclo de vida do produto auxilia o empreendedor a adotar estratégias de marketing adequadas, que não sacrifiquem o retorno a longo prazo, tendo em vista o ganho a curto prazo e resultados imediatistas.

A fase introdutória inicia-se quando o produto é colocado à venda no mercado. A tendência neste período é de crescimento lento, já que a concorrência é grande, o produto lançado é novo e pouco conhecido pelos consumidores. Geralmente, nesta etapa as margens de lucro adotadas são altas para sustentar as pesquisas necessárias e as despesas promocionais.

Caso o produto/serviço seja capaz de cumprir sua missão, satisfazendo as necessidades do mercado consumidor, ele passará para a fase de crescimento. Nesta etapa, a empresa perceberá um aumento significativo das vendas, ocasionado pela maior aceitação do produto ou serviço. No entanto, neste estágio aumenta-se também

o número de concorrentes, demandando aperfeiçoamentos constantes no produto, para que este possa se manter competitivo.

A maturidade é caracterizada pela diminuição do crescimento do volume das vendas, já que a maioria dos consumidores experimentou o produto. Assim as vendas se resumem basicamente à recompra. Nesta etapa, deve-se evitar a saturação do produto no mercado, ou seja, uma situação onde todos os clientes potenciais já conhecem o produto e este não tem mais para onde expandir.

O período de declínio é marcado por uma redução drástica nas vendas e, conseqüentemente, nos lucros de determinada empresa. Muitas vezes, durante esta etapa do ciclo de vida do produto, a empresa pode identificar uma oportunidade de mercado e reposicionar seu produto, objetivando reverter esta situação. Além disso, um produto em declínio pode ressurgir no mercado ao assimilar nova tecnologia ou ao ser direcionado para um nicho de mercado específico, ou seja, para uma pequena parcela da população com características semelhantes.

Deve-se ressaltar que um produto não segue, necessariamente, esse ciclo. Ele pode ser introduzido no mercado e decair rapidamente, pois foi considerado um fracasso ou pode se manter no estágio de maturidade por um longo período de tempo, por exemplo.

Orientação

- O produto é novo no mercado?
- Quantos anos de vida útil nosso produto ainda terá?
- Em relação ao mercado, em qual fase se encontra o nosso produto?
- Em relação à concorrência e a tecnologia, como está nosso produto?
- A tecnologia de desenvolvimento dos produtos e/ou serviços é nossa? Desenvolvemos ou adquirimos a patente tecnológica?
- Dependemos do pagamento de royalties para produzir?

Exemplo - Comércio

O setor de tintas está em constante renovação tecnológica, buscando maior durabilidade, rendimento e poder de cobertura, características que determinam a qualidade de um produto.

Os sistemas computadorizados de tinta representam uma evolução tecnológica importante no setor de varejo, permitindo um atendimento personalizado ao cliente.

Exemplo - Indústria

O processo de fabricação é simples e não prejudica os nutrientes naturais do produto (goiaba, vitaminas, sais minerais e açúcar). Além disto, será utilizada uma técnica moderna de cozimento que permite a agregação de substâncias nutrientes e a combinação de baixas quantidades de açúcar com adoçantes não calóricos, sem prejuízo do sabor. A tecnologia empregada na embalagem aumentará o prazo de validade do produto.

A demanda para este tipo de produto encontra-se em plena ascensão, alimentada pela preocupação crescente com uma alimentação saudável e não calórica, e sustentada pelos maiores gastos da população com o item alimentação. No entanto, o setor demonstra baixo índice de inovação nas técnicas de produção e vendas.

Exemplo – Serviços

A ST é uma empresa baseada em conhecimento, que utiliza intensivamente os recursos da tecnologia da informação em todos os seus processos: divulgação, vendas, contratação, operação, entrega do serviço, assistência ao cliente, cobrança.

Vantagens Competitivas

As vantagens competitivas se constituem em pontos da maior relevância dentro do planejamento da empresa. A empresa ou empreendedor que conseguir desenvolver um diferencial competitivo pode se destacar, preencher um nicho de mercado e obter êxito.

Entende-se por vantagem competitiva um diferencial positivo em relação aos concorrentes, obtido através da oferta de maior valor aos consumidores, seja através de preços reduzidos, seja através de reais benefícios que justifiquem o preço mais elevado do produto.

Se um serviço ou produto oferecer um novo benefício que quebre os paradigmas dominantes e que possua uma boa divulgação, provavelmente terá êxito.

As vantagens competitivas contêm os principais pontos de destaque do produto, da empresa e de seus empreendedores. Esses pontos fazem com que produto e empresa sejam competitivos, acrescentando atributos de qualidade, de alta tecnologia, de especialização ou características que tornam o produto único e especial.

Os atrativos e benefícios são as vantagens, o progresso, a realização ou a satisfação de algum desejo que o consumidor procura no produto.

As vantagens competitivas são aquelas que fazem com que o cliente olhe para sua empresa e compre o seu produto e não o oferecido pela concorrência. Estes diferenciais são, normalmente, decisivos na determinação do comportamento de compra dos consumidores.

Deve-se ressaltar que as pessoas escolhem os produtos tendo em vista seus recursos financeiros, suas necessidades e desejos. Dessa forma, a adequação dos atrativos e benefícios do produto ou serviço oferecido aos anseios dos consumidores é de extrema importância para o alcance de um melhor desempenho organizacional.

Orientação

- Quais são os benefícios exclusivos de nossos produtos e serviços oferecidos aos nossos clientes?
- Quais são os atrativos que fazem com que o público opte pelos nossos produtos ou serviços?
- Por que os clientes escolhem nossos produtos e serviços em detrimento aos dos nossos concorrentes?
- Como nossos serviços e produtos contribuem para a satisfação e realização de nossos clientes?

Exemplo - Comércio

A CoreColour terá alguns diferenciais competitivos em relação a seus concorrentes, buscando conquistar uma fatia cada vez maior do mercado, tais como:

- Ponto privilegiado, com estacionamento próprio;
- Atendimento personalizado;
- Entregas a domicílio sem cobrança de frete;
- Cadastro de clientes para database marketing.

Exemplo – Indústria

A goiabada da GMA apresenta algumas vantagens em relação à dos concorrentes, tais como:

- Embalagem em tabletes de 50 gramas, semelhantes aos chocolates, em caixas de 10 unidades; com embalagem inédita, mais "amigável" para o público-alvo, podendo ser comercializada e consumida facilmente em qualquer local, ao contrário das tradicionais, de 500 a 1.000 gramas. A embalagem será transparente, com bordas coloridas de verde e vermelho (cores da goiaba), permitindo a visualização do produto por parte do consumidor. O design terá o formato de tablete, semelhante às barras de chocolate.
- Durabilidade do produto aumentada pela embalagem. Será fácil de abrir, ao contrário da maioria das embalagens da concorrência.
- Produto contendo composto vitamínico e sais minerais, com versão light, (poucas calorias), tendo a sua imagem associada à alimentação saudável para crianças e adolescentes "longe de casa".

Exemplo - Serviços

A ST apresenta algumas vantagens em relação aos concorrentes, tais como:

- Capacidade de aceitação de serviços de qualquer tamanho;
- Velocidade de execução;
- Excelente qualidade;
- Experiência do seus quadros;
- Rede internacional de fornecedores
- Parcerias internacionais.
- Foco e simplicidade de operações;
- Preço

Planos de Pesquisa e Desenvolvimento

Os planos de P & D são necessários para a sobrevivência da empresa, principalmente quando o negócio enfoca tecnologia atual. O acompanhamento tecnológico e o investimento em novas tendências e pesquisas são excelentes fontes de novas oportunidades.

Orientação

- Nossa empresa possui pessoal dedicado à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico?

- Qual é a importância da pesquisa e do desenvolvimento tecnológico para a evolução do segmento de mercado onde compete nosso produto?
- Quanto estamos investindo em pesquisa e desenvolvimento?

Exemplo - Comércio

A CoreColour pretende, a longo prazo, ampliar sua linha de produtos, adquirindo as máquinas dos sistemas de tintas computadorizadas que requerem um alto investimento, mas que oferecem um bom retorno. Para tanto a empresa fará uma reserva mensal de capital, oriunda de suas receitas de venda..

Exemplo - Indústria

A GMA estará atenta a todo desenvolvimento tecnológico no setor, incorporando todos os avanços que possam representar um fator de sucesso.

Exemplo – Serviços

A ST pretende a médio prazo ampliar seus serviços de tradução de português-espanhol e vice-versa, incluindo também a língua inglesa, para traduções em língua espanhola e portuguesa. Pretende ampliar a sua rede de contatos na América do Sul, já que existe uma real oportunidade de novos países entrarem no Mercosul, e a ST quer estar pronta para atender todo o mercado.

Além disto, deverá estar em constante desenvolvimento tecnológico, já que a principal ferramenta de trabalho da ST, o computador, sofre inovações consideráveis em um curto espaço de tempo.

Preço (Estratégia de Venda)

As decisões das pessoas costumam ser motivadas pela emoção. Portanto, a estratégia de vendas deve contemplar técnicas de convencimento e envolvimento que façam com que os clientes percebam determinada empresa e o produto por ela oferecido de maneira positiva, dando preferência a eles e não à concorrência.

Durante a venda, é necessário enfatizar aquelas características do produto que mais interessam o cliente, sensibilizando-o para a possibilidade deste atender sua necessidade específica.

A mais efetiva ferramenta de vendas que a empresa pode ter para promover o seu negócio é um bom preço. O preço pode construir uma imagem, afetar a demanda e ajudar a segmentar o mercado.

O ideal é conseguir construir uma boa reputação com bons produtos e qualidade, conseguindo um bom preço, ou até mesmo o “menor preço”.

O preço basicamente é definido em função de três fatores, custos, mercado e concorrência que em conjunto, interferem diretamente na política de preço a ser adotada pela empresa, a saber:

- Política de Desnatamento - Compreende a fixação de um preço que seja bastante elevado em relação aos preços esperados pelo público. A política pode ser mantida por tempo indeterminado ou baixar, mais tarde, para entrar em novas

fatias de mercado. O desnatamento é mais eficaz quando se trata de artigo inédito ou diferente dos demais, principalmente na fase inicial de um ciclo de vida;

- Política de Penetração - O preço baixo é fixado a fim de conquistar de imediato a clientela. Se o mercado é promissor, pode ser conveniente a sua utilização, mas não se deve menosprezar os movimentos da concorrência;
- Política de Bloqueamento - O preço deve ser o mais baixo possível, mesmo tomando prejuízo. É uma política normalmente temporária, utilizada se a concorrência é acirrada e nos estágios mais avançados do ciclo de vida do produto. A empresa deve ter um composto de produtos bem lucrativo, o que permite prejuízo em algum produto específico.

O outro ponto complementar para ser definida a estratégia de vendas é o posicionamento. O posicionamento envolve os seguintes aspectos:

- Como o consumidor irá perceber a empresa e o produto dentre os concorrentes;
- A posição da empresa e do produto perante a concorrência e o líder de mercado;

Uma pesquisa simples, utilizando um grupo focal, isto é, um grupo de teste no qual a empresa irá focar suas estratégias, poderá definir o posicionamento do produto.

Orientação

- Qual é o nosso público alvo?
- Que ações podemos fazer para que a comunidade consiga perceber a existência de nossa empresa, de nosso serviço ou produto?
- Que ações complementares podemos desenvolver para os consumidores preferirem nossa empresa, nosso serviço ou produto no lugar do serviço ou produto da concorrência?
- Qual o preço adequado do nosso produto/serviço, tendo em vista os objetivos da empresa?

Exemplo – Comércio

Os preços a serem praticados pela CoreColour estarão dentro do que o mercado se dispõe a pagar. Devido à sua localização e perfil do público-alvo, não será necessário praticar um preço abaixo dos concorrentes.

Exemplo – Indústria

Para a determinação do preço de venda foram considerados: os preços praticados pelos concorrentes; o preço que os varejistas estariam dispostos a pagar; os custos de fabricação.

De acordo com estes dados, o preço do tablete será de R\$ 0,25 a unidade de 50 gramas, ou R\$ 2,50 a caixa com 10 tabletes (para o consumidor). Deste modo manter-se-á a equivalência com o preço do grama de goiabada encontrado nos concorrentes: R\$ 5,00 o quilo.

Exemplo – Serviços

Os preços dos serviços de tradução serão cobrados à razão de US\$ 15,00 por página, considerados bastante competitivos, um pouco abaixo do que a média cobrada pela

concorrência. Os serviços de localização serão contratados por preços de encomenda, em que a hora básica será cobrada à razão de US\$ 30,00.

Distribuição

As decisões sobre os canais de distribuição são extremamente importantes, pois dizem respeito à forma como os produtos serão disponibilizados no mercado.

Os canais de distribuição dos produtos devem ser escolhidos com base nos seguintes critérios:

- Natureza do produto
- Características do mercado e perfil do consumidor
- Política da empresa
- Características da concorrência
- Características dos intermediários

O conhecimento do consumidor, suas necessidades, desejos e hábitos de compra permitem a escolha dos melhores pontos de venda para os produtos ou serviços.

Muitos fabricantes delegam a tarefa de distribuição aos intermediários, já que muitos deles não possuem recursos suficientes para adotar o marketing direto. No entanto, mesmo os que tem condições de arcar com estes custos, preferem deixar esta atividade ser desenvolvida por outros, aplicando seus recursos em seu negócio principal ou em setores que possibilitam maiores retornos. Além disso, o uso de intermediários, na maioria das vezes, se justifica pela maior eficiência destes em disponibilizar os produtos no mercado de maneira adequada, pois eles possuem uma ampla rede de contatos, especialização e escala de operação.

Existem, basicamente, três tipos de distribuição:

- Intensiva - Tipo de distribuição onde se procura colocar o produto no maior número possível de pontos de venda. É utilizada para produtos com demanda elevada e baixo preço unitário, cuja compra é frequente e em pequenas quantidades sendo que normalmente não necessitam serviços técnicos. Exs: cigarros, produtos alimentícios básicos, refrigerante.
- Seletiva - Tipo de distribuição onde se procura selecionar intermediários que estejam dispostos e em condições de vender o produto. Deve ser utilizada para produtos cujos preços relativos são altos e que requerem conhecimentos específicos para venda, bem como serviços técnicos, além de demandarem investimentos na venda e necessitarem de cuidados especiais. Exs: eletrodomésticos, automóveis, software.
- Exclusiva - Tipo de distribuição onde se procura selecionar um número limitado de revendedores, que recebem o direito exclusivo de distribuir os produtos da empresa em seus territórios. Exs; Algumas griffes de roupa, chocolate Godiva.

Visto que a distribuição geográfica no Brasil tem representado um fator de dificuldade e de aumento de custos empresariais, as distâncias entre as cidades devem ser consideradas ao ser definido um adequado canal de distribuição.

A escolha do canal deve levar em conta o orçamento da empresa destinado à distribuição. O canal favorecido será aquele que possuir uma relação custo/ benefício mais vantajosa.

Deve-se observar também a forma como o produto ou serviço da concorrência é distribuído e disponibilizado no mercado, para que a empresa não perca vendas (e consequentemente participação no mercado) por não ter sido capaz de colocar seu produto nos pontos de venda adequados.

Finalizando, deve ser avaliado se o produto ou serviço possui alguma característica sazonal, ou seja, suas vendas variam de acordo com a época do ano, e por isso exige uma distribuição também desigual, em conformidade com a demanda. Como exemplos de produto sazonal, pode-se citar o peru de Natal e material escolar.

Orientação

- Segundo a pesquisa que definiu o perfil do consumidores, quais seriam os meios mais adequados para disponibilizar nosso serviço e produto?
- Que ações podemos implementar para alcançar os melhores pontos de vendas para o nosso serviço ou produto?
- Existe alguma característica sazonal que pode aumentar ou diminuir significativamente o consumo do nosso serviço ou produto?
- Qual é o custo de distribuição do produto/serviço?

Exemplo - Comércio

A distribuição dos produtos será feita da maneira tradicional do comércio, onde o cliente se desloca até a loja para efetuar a compra, ou solicita a mercadoria por telefone e a empresa faz a entrega no local indicado pelo comprador. Não terá vendedores externos, nem representantes, para que possa concentrar-se na qualidade do atendimento na própria loja.

Exemplo - Indústria

Definido o segmento de mercado no qual a GMA pretende atuar, praticamente se definiu, também, os canais através dos quais o produto será vendido. Estes canais serão: cantinas escolares, padarias, mercearias, supermercados e hipermercados.

A forma de distribuição será intensiva para os varejistas e pequenos estabelecimentos, como cantinas escolares, baleiros, lanchonetes e padarias próximos aos principais colégios das cidades de Belo Horizonte e Contagem. Além disto o setor de pequenos estabelecimentos terá um atendimento especial, por ser um mercado consumidor de goiabadas ainda não devidamente explorado. Para esta clientela o prazo de entrega será de no máximo três dias, sendo o transporte feito por veículo próprio da GMA.

Exemplo - Serviços

Os serviços serão entregues diretamente ao cliente, através da internet. No caso em que o cliente preferir, serão enviados disquetes pelo correio.

Promoção e Publicidade

Promoção é o elemento de marketing utilizado para gerar demanda pelos bens e que objetiva informar, persuadir e lembrar o público que o produto ou serviço oferecido pela empresa foi desenvolvido para satisfazer as necessidades do mercado.

As promoções podem gerar resultados positivos para a organização, tais como aumento das vendas, aumento da participação da empresa no mercado, melhoria na imagem da marca institucional, entre outros.

As promoções são ações adicionais de marketing e de venda que geram atrativos e benefícios complementares, com o intuito de provocar e converter o desejo do consumidor em impulso de compra. Estas ações dependem de cada empresa, dos produtos ou serviços por ela oferecidos, do público alvo e da forma como estes componentes devem se relacionar. Um item determinante e limitador das promoções e propaganda é a verba destinada pela empresa para cobrir estes custos.

As promoções de venda consistem em um conjunto de ferramentas de incentivo de curto prazo, que visam estimular a compra do produto. Enquanto a publicidade e propaganda oferecem razões para se adquirir o produto, enfatizando suas qualidades, a promoção de vendas oferece motivos para se efetivar a compra momentânea.

As principais ferramentas de promoção de vendas são: descontos, amostras, cupons, brindes, sorteios, concursos, pacotes promocionais e demonstrações nos pontos de venda.

A publicidade pode ser entendida como uma forma de apresentação de idéias, produtos ou serviços, paga por um patrocinador identificado. A empresa utiliza-se dela para se comunicar com o público alvo específico, durante determinado período de tempo.

Orientação

- Qual é a verba destinada a fazer promoções e publicidade do nosso serviço e produto?
- Com os recursos que possuímos, como poderemos desenvolver ações junto aos consumidores para incrementar as vendas de nosso serviço ou produto?
- Existe a possibilidade de promover campanhas e parcerias para aumentar o consumo do nosso serviço ou produto?
- Podemos captar patrocinadores para campanhas de publicidade e propaganda?

Exemplo - Comércio

No início das atividades a divulgação dos produtos e dos serviços complementares (entregas a domicilio) será feita através da distribuição de panfletos. Posteriormente a divulgação será feita também através de mala direta para os clientes já cadastrados na empresa.

Exemplo - Indústria

A pesquisa realizada constatou que a concorrência perde vendas devido ao baixo conhecimento do produto pelos revendedores. A GMA adotará como estratégia de promoção o sistema de degustação nos pontos de venda. Além disto, far-se-á distribuição de panfletos informativos e de amostras-grátis do produto. Serão oferecidos descontos por quantidade para estimular a compra de um número maior de unidades a fim de se ganhar em economia de escala. Será dado ainda um desconto aos revendedores (que colocarem pedidos grandes) de R\$0,40 por quilo, sendo a caixa com 10 tabletes vendida por R\$1,50. .

Exemplo - Serviços

A divulgação dos serviços oferecidos pela ST será feita através de uma Home Page na internet, mala direta e cartazes em empresas, instituições de classe e escolas de línguas.

Serviços ao Cliente (de Venda e Pós-Venda)

Toda empresa deve buscar oferecer um serviço diferenciado e de qualidade aos seus clientes, visando sempre atendê-los de maneira satisfatória e eficiente. Para isso, os funcionários precisam ser treinados para serem prestativos, educados e principalmente, bons ouvintes. Assim, eles se tornam capazes de reconhecer exatamente o que o consumidor procura e então, podem ressaltar as características do seu produto e/ou serviço que mais se adequam às necessidades e desejos dos clientes.

Uma empresa deve estar sempre atenta ao grau de satisfação que seus produtos e/ou serviços estão proporcionando aos consumidores. Pesquisas demonstram que um consumidor satisfeito volta a comprar o produto/serviço, fornece informações favoráveis para outras pessoas, dá menos atenção à propaganda e publicidade do concorrente e pode até voltar a comprar outros produtos da mesma marca. Um cliente insatisfeito, por outro lado, compartilha sua experiência negativa com conhecidos de maneira extremamente veloz e prejudicial à imagem da empresa.

Dessa forma, as organizações devem criar mecanismos para encorajarem os clientes a apresentarem suas reclamações e sugestões, podendo assim, descobrir a qualidade de sua performance e melhorá-la. Além disso, devem adotar estratégias de manutenção dos clientes atuais, buscando sempre oferecer benefícios que os diferenciem.

Orientação

- Qual o grau de satisfação de nossos clientes em relação ao nosso produto e/ou serviço?
- Os funcionários estão atendendo os consumidores de maneira adequada e eficaz?
- A empresa está aberta a ouvir críticas e aceitá-las como forma de proporcionar mudanças e consequentemente, melhorias?
- A organização está adotando alguma estratégia de fidelização e manutenção de seus clientes atuais?
- Quais os mecanismos a empresa utiliza ou utilizará para obter o feedback dos clientes ?

Exemplo - Comércio

O principal serviço complementar oferecido ao cliente será a entrega a domicílio sem cobrança de frete. Este será um diferencial competitivo importante para a CoreColour, já que todos os seus concorrentes cobram um valor, às vezes elevado, para entregarem a mercadoria no local escolhido pelo cliente.

Exemplo - Indústria

Através de seus distribuidores e revendedores a GMA manterá um canal sempre aberto para sugestões e comentários, buscando sempre o feedback dos clientes.

Exemplo - Serviços

A ST manterá sempre mecanismo de aferição do grau de satisfação do cliente, através de questionários estruturados, distribuídos através da internet. A garantia oferecida será

permanente, podendo o cliente solicitar a correção dos trabalhos apresentados em qualquer tempo.

Relacionamento com os Clientes

A manutenção dos clientes atuais, bem como a conquista de novos de clientes, irão depender da satisfação destes consumidores de maneira superior à satisfação proporcionada pela concorrência. (SKACEL, Robert K., Plano de Marketing)

A empresa deve ter uma preocupação constante em atrair novos clientes e mantê-los fieis aos seus produtos. A melhor maneira de fazer isto é trabalhar com eficácia e qualidade. Porém, isto não é suficiente: a empresa deve se comunicar com a comunidade dizendo, com a mais alta voz possível que ela existe, que trabalha com eficácia, com qualidade e que seus produtos são muito bons.

O desenvolvimento de um bom relacionamento com todos os clientes da empresa para obtenção de divulgação favorável é de extrema importância para a consolidação de uma imagem positiva da organização e dos produtos ou serviços por ela oferecidos. Além disso, permite o controle ou afastamento de rumores ou histórias que possam prejudicar a imagem da empresa no mercado, afetando assim seu desempenho.

Orientação

- Quais ações podemos implementar para manter a fidelidade de nossos clientes com a empresa?
- Nossa empresa possui controle de qualidade voltado para atender adequadamente nossos clientes?
- Nossos colaboradores estão bem treinados para atender os nossos clientes quanto aos aspectos técnicos e comerciais de nosso serviço ou produto?

Exemplo - Comércio

A CoreColour pretende criar um database marketing (banco de dados), e cadastrar cada cliente que adquirir alguma mercadoria na loja, para que possa mantê-lo sempre em contato e informado sobre promoções e serviços que a empresa pretende realizar.

Exemplo - Indústria

A GMA irá associar a imagem do seu produto com o segmento alvo. Assim estará promovendo e patrocinando atividades esportivas e culturais no meio estudantil.

Exemplo - Serviços

Através de mecanismos de coleta de feedback, a ST estará em constante comunicação com os seus clientes, apresentando a evolução do portfólio de clientes e serviços, fazendo-se presente em feiras, eventos pertinentes e principalmente, colhendo informações sobre o seu desempenho.

PLANO FINANCEIRO

A parte financeira do Plano de Negócios é um conjunto de informações, controles e planilhas de cálculos que compõem as previsões e o planejamento financeiro da empresa.

O plano financeiro contempla os tópicos referentes às necessidades de capital para os investimentos iniciais de mobilização da empresa, projeta as metas de resultados, considera as receitas, os custos previstos e apresenta as análises componentes da parte financeira do negócio.

Representa a principal fonte de referência e controle da saúde financeira do negócio, sendo utilizada pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções, adaptar-se a novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura, e projetar novos investimentos com base em um nível de crescimento previsto e desejado.

O plano financeiro é utilizado também como documento para divulgar a empresa, prospectar parceiros, investidores, captar capital de risco. É, também, uma boa ferramenta para análise de crédito por parte de fornecedores e instituições bancárias. Resumidamente, procura responder às mais frequentes questões formuladas por empreendedores, que são:

- qual o lucro previsto para este empreendimento?
- quanto terei que gastar para abrir o negócio?
- quanto deverei ter em caixa para manter o bom funcionamento do negócio?
- qual a quantidade a ser vendida para que minha empresa não tenha prejuízo?

Basicamente, a parte financeira do Plano de Negócio possui os seguintes tópicos:

1. Investimento Inicial
2. Projeção dos Resultados
3. Projeção de Fluxo de Caixa
4. Projeção do Balanço
5. Ponto de Equilíbrio
6. Análise de Investimentos

1 - Investimento Inicial

O investimento inicial é a necessidade de gastos de capital que o empreendedor possui para iniciar materialmente o seu negócio. Todo negócio precisa de uma infra estrutura inicial, composta de bens e materiais que possibilitem a arrancada e o início das operações.

Em qualquer caso, para se constituir a empresa o empreendedor terá gastos, quer seja com licenças (alvará, registro de marca), quer seja com a aquisição de bens para o seu negócio.

Estes gastos recebem uma classificação específica conforme a sua natureza. Os investimentos em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, são classificados como Ativo Permanente Imobilizado, pois são direitos da empresa, e esta, a priori, não tem intenção em se desfazer deles. Estes Imobilizados são passíveis de depreciação, a qual será descrita no tópico de mesmo nome. Já os gastos com registros de marcas e patentes são classificados como Ativo Permanente Diferido, pois também representam direitos da empresa, mas não são depreciables, isto é, não têm prazo de vida útil.

Além destes gastos, todo empreendedor deverá fazer uma projeção de recursos disponíveis, ou de curto prazo (Ativo Circulante), que a empresa deverá ter para suprir necessidades de

fluxo de caixa. Em outras palavras, os recursos financeiros necessários mensalmente para cumprir com seus compromissos financeiros.

A planilha é composta de uma relação de itens com suas respectivas descrições, quantidades, valores unitários e totais de compra e naturezas (classificações).

2 - Projeção de Resultados

A planilha de Demonstração de Resultados é o documento financeiro utilizado para planejar e acompanhar o resultado da empresa. O modelo utilizado no MakeMoney é o exigido pelo governo para apuração do Lucro Líquido das empresas, e tem como base um dos princípios fundamentais da contabilidade: o da competência. Quer dizer, tanto as receitas quanto as despesas são contabilizadas no momento de sua ocorrência, independentemente da data de recebimento ou de pagamento.

O alcance de resultados positivos deve ser uma meta com a qual todos os colaboradores devem estar comprometidos. Medir os resultados alcançados é uma das melhores maneiras de avaliar o nível de comprometimento das pessoas com as metas. Os resultados positivos alcançados individualmente, certamente, trarão um resultado positivo coletivo.

O gerente deve conhecer os custos orçados para suas áreas de responsabilidade, bem como os resultados planejados, para gerir adequadamente seus recursos, visando alcançar ou superar as metas.

Esta Demonstração de Resultados obtém os diversos dados das planilhas de custos e receitas, calculando e fornecendo as informações e resultados automaticamente.

Esta planilha é bastante versátil porque, caso os resultados não estejam dentro do esperado pode-se mudá-las através de alterações nas planilhas que se seguem, obtendo-se novas projeções instantaneamente. Pode-se, então, alterar os recursos aplicados no negócio, diminuir custos, projetar vendas maiores através de nova estratégia de marketing, ou alterar margens de lucro. O MakeMoney calculará imediatamente os novos resultados. Portanto, é uma planilha que serve para simular e projetar previsões, e acompanhar os resultados previstos e realizados.

Um conceito importante em administração financeira é o de Margem de Contribuição, sendo esta o valor que resta à empresa, após deduzidos da receita, os custos variáveis, as comissões e os impostos gerados pela comercialização de um produto/serviço; valor este a ser usado para a cobertura de suas despesas fixas, tais como aluguéis e salários do pessoal da administração.

Para que esta planilha demonstre fielmente o resultado apurado, é necessário que os dados das planilhas às quais está vinculada tenham bom nível de fidelidade. Estas planilhas são: Mão-de-Obra; Depreciação, Conservação & Manutenção e Seguros; Receitas; Impostos & Contribuições; Custos Fixos e Compras. Todas elas serão mencionadas, detalhadamente, logo em sequência.

- Linha de Produtos - Demonstração dos Resultados (DRE)
- Compras
 - Mão de Obra
 - Custos Fixos
 - Depreciação, Manutenção & Conservação, Seguros e Ampliações
 - Receitas
 - Impostos & Contribuições

Linha de Produtos – Demonstração de Resultados (DRE)

Nesta planilha está a projeção do resultado proporcionado por esta linha de produto. Através dela é possível verificar a rentabilidade de cada produto, e avaliar se é viável para a empresa comercializar o produto ou não.

O resultado é calculado com base no método de rateio mais utilizado no comércio: o percentual das vendas. Supõe-se que, quanto mais se compra determinada mercadoria, significa que mais ela é vendida, ocupando maior espaço na loja, e tomando maior tempo dos empregados. De acordo com o valor das vendas e a margem de contribuição do produto, informados pelo usuário, calcula-se o valor de compras do produto, e faz-se o rateio dos custos fixos, apurando-se, então, o resultado obtido na comercialização do produto em questão.

Caso seja apurado prejuízo, procure suas causas. Caso a margem de contribuição seja elevada, o novo preço ficará fora da realidade do mercado? Se o mercado estiver disposto a pagar por ele, talvez esta seja uma solução para tornar-se este produto viável.

Compras

Esta nomenclatura se refere às aquisições feitas pela empresa, dos produtos por ela comercializados, junto a seus fornecedores.

Os principais custos variáveis incorridos na indústria são as matérias-primas e mão-de-obra necessárias para a fabricação do produto. No caso de uma empresa de serviços, o principal componente de seus custos variáveis é a mão-de-obra utilizada na sua prestação, o mesmo ocorrendo em empresas de software. No caso de comércio, o principal custo variável é o valor de compra de cada mercadoria, pois este valor é o parâmetro usado para o estabelecimento do seu preço de venda, e a determinação de sua margem de contribuição.

Comparativamente com a indústria, seriam os custos variáveis de uma empresa comercial, já que variam de acordo com o nível de suas vendas; quanto mais se vende um produto, maior o volume de mercadorias a serem adquiridas.

Mão de Obra

Os valores referentes à Mão de Obra são aqueles relativos ao pagamento de salários e encargos sociais do pessoal contratado pela empresa, quer seja para a administração da loja, para sua limpeza, segurança, ou para a venda dos produtos.

É considerada mão-de-obra todo tipo de gasto com pessoas que trabalham diretamente na loja, assim como a diretoria, os gerentes e profissionais autônomos contratados como suporte das operações da empresa. Os encargos sociais e trabalhistas correspondentes ao pagamento de pessoal também devem ser somados para obtenção do total dos valores da mão de obra.

Os encargos sociais obrigatórios no Brasil são muito relevantes, pois giram em torno de 86,20% do salário pago a cada trabalhador contratado no regime da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho.

Custos Fixos

Entende-se por custos fixos os valores monetários pagos pela utilização de recursos e serviços em atividades específicas ou para manter o funcionamento do negócio. São aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida.

Geralmente, são custos gerados nas áreas de apoio da empresa, ou seja, nas áreas de administração, recursos humanos, finanças, serviços gerais e outras; mas podem ser, também, gerados pela área de produção, como, por exemplo, o aluguel de um imóvel utilizado para desenvolver ou produzir determinado produto. É custo fixo porque, mesmo que a produção aumente, o valor do aluguel permanece constante.

Percentual de Markup

O percentual de Markup é o valor a ser agregado sobre o preço de compra de determinado produto, para se calcular seu valor de venda.

A margem de contribuição de um produto pode ser classificada como sendo o lucro bruto. Para se achar o percentual de "MC" basta dividir o resultado apurado pelo preço de venda do produto; o valor encontrado é o percentual de margem de contribuição que aquele produto (ou linha de produtos) oferece, o qual é diferente do percentual de Markup, que é calculado sobre seu preço de compra. Este último consiste em se achar a diferença entre os preços de venda e compra, e dividir este resultado pelo preço de compra do produto (ou linha de produtos).

Com base neste último percentual, e no volume de vendas previsto pela empresa, calcula-se o valor das compras daquela linha de produtos, e, posteriormente, é apurado o resultado da comercialização deste. Caso o resultado esteja aquém do esperado, pode-se procurar aumentar o percentual de markup. Porém, para que isto seja possível, a empresa deverá ou aumentar o preço de venda do produto ou diminuir seus custos (neste caso, comprar mais barato do fornecedor).

Depreciação, Manutenção & Conservação e Seguros

Os valores referentes a Depreciação, Manutenção & Conservação e Seguros são decorrentes das aquisições que a empresa realizar em bens móveis e imóveis, quer sejam para a área de produção, quer sejam para as áreas de apoio. Portanto, são decorrentes da infra-estrutura que a empresa construir ao longo do tempo.

Os recursos de infra estrutura que uma empresa pode possuir são classificados como Obras Civis, Instalações, Software, Equipamentos, Máquinas, Móveis & Utensílios e Veículos.

Depreciação

A Depreciação é um mecanismo criado para que as empresas possam reconhecer, ao longo do tempo, a obsolescência e o desgaste de seus bens. O valor da depreciação é deduzido da receita da empresa, sem que esta tenha dispêndio de caixa. Esta dedução serve, na teoria, para se constituir uma reserva de capital, para que, quando seus bens estiverem totalmente depreciados, seja utilizada pela empresa na aquisição de outros, em sintonia com a tecnologia da época. Para cada tipo de bem é estipulado um percentual de reserva anual (utilizado para deduzir o lucro

tributável, o que explica o seu conceito), conforme sua previsão de durabilidade e vida útil. Os mais utilizados são:

Recurso	Vida Útil	Percentual - Ano	Percentual – Mês
Obras civis	25 a 30 anos	3,5%	0,3%
Instalações	10 anos	10%	0,83%
Software	4 anos	25%	2,08%
Equipamentos	5 anos	20%	1,66%
Máquinas	10 anos	10%	0,83%
Móveis & Utensílios	10 anos	10%	0,83%
Veículos	5 anos	20%	1,66%

Manutenção & Conservação

Estes valores, como os próprios nomes indicam, correspondem aos gastos com a manutenção e conservação dos recursos utilizados. Enquadram-se neste item, os gastos para manter o adequado funcionamento dos recursos, bem como os gastos para protegê-los contra desgaste indevido, uso inadequado, intempéries como chuva, sol, ferrugem, poeira, calor, frio, magnetismo, etc..

Como exemplo, são citados os contratos de manutenção de máquinas e equipamentos como computadores, centrais de telefonia, revisões preventivas de equipamentos e veículos. Enquadram-se, também, nestes itens a manutenção de telhados, muros, exaustores, centrais de ar condicionado, contratos com conservadoras de edifícios e outros.

Seguros

Um item de suma importância, exigido em contratos e operações bancárias, são os gastos com seguros que protejam os recursos utilizados pela empresa. Os ramos de seguros são bastantes diversificados, havendo cobertura para praticamente tudo. A empresa deve contratar seguros desde ramos elementares, como riscos de incêndio, lucros cessantes, transportes, fidelidade, até riscos mais sofisticados como saúde, acidentes pessoais e vida em grupo de seus diretores e colaboradores.

Os valores relativos aos seguros são calculados com base nas taxas praticadas pelas companhias de seguros que operam no mercado. Estas empresas fazem as distribuições de resseguros, as coberturas internacionais, a liquidação de sinistros e mantêm reservas técnicas supervisionadas pelo Banco Central.

As taxas médias praticadas pelas companhias de seguros são:

Recurso	Vida Útil	Percentual - Ano	Percentual – Mês
Obras civis	25 a 30 anos	0,05%	0,004%
Instalações	10 anos	1%	0,083%
Software	4 anos	0%	0%
Equipamentos	5 anos	1%	0,083%
Máquinas	10 anos	1%	0,083%
Móveis & Utensílios	10 anos	0,2%	0,016%

Veículos	5 anos	7%	0,583%
----------	--------	----	--------

Ampliações

Uma prática muito constante em todas as empresas é a de adquirir, ao longo do tempo, novas tecnologias para utilizá-las na comercialização de produtos. Em muitos casos isto se torna um fator necessário para a permanência da empresa no mercado, já que determinadas máquinas são rapidamente substituídas por outras de tecnologia muito superior, e com esta são lançados produtos compatíveis somente com esta nova tecnologia. Isto obriga as empresas à adquirirem estas novas máquinas em curto espaço de tempo. Neste último caso não se trata de ampliação, mas de substituição da tecnologia.

Além disto, uma empresa que esteja obtendo resultados positivos nas suas atividades pode ampliar suas instalações físicas. Isto engloba: novos imóveis (incorporados ou não ou atual), terrenos, instalações elétricas, e até mesmo a abertura de uma filial.

Receitas

As receitas decorrem das vendas de produtos e serviços prestados. Contabilmente, as receitas são conhecidas quando a empresa realiza a venda (baixa em estoque), ou quando os serviços são efetivamente prestados, não tendo, necessariamente, que receber o pagamento a vista.

Os volumes de receitas são previstos e planejados com base em alguns fatores:

- a demanda do mercado relacionada aos produtos e serviços;
- a previsão de vendas;
- a capacidade instalada da empresa para comercializar os produtos;
- os custos e o preço de venda;
- o retorno financeiro planejado e esperado do negócio.

As pesquisas de mercado fornecem indicadores sobre sua demanda e possibilidades de vendas, itens importantes para se avaliar a viabilidade do negócio. Portanto, os dois primeiros fatores são vistos no Plano de Vendas e de Marketing, já analisados em partes anteriores do Plano de Negócio.

A capacidade de produção e comercialização da empresa dependem dos recursos da empresa: humanos, financeiros e equipamentos. A capacidade de comercialização pode ser alterada através de novas tecnologias, da mobilização, ou dispêndio de recursos adicionais, ou da contratação de novos vendedores e auxiliares para o comércio.

A análise dos custos é uma ferramenta que possibilita à empresa reconhecer qual o preço mínimo que poderá ser praticado, e o volume mínimo de vendas necessário para sua permanência no mercado. O volume mínimo de vendas é aquele através do qual a empresa consegue somente cobrir suas despesas, trabalhando em um limite muito perigoso, sujeito a prejuízo caso haja queda na comercialização do produto. Esta análise também permite visualizar um nível desejável de vendas, que é aquele que, além da cobertura dos custos, propicia um retorno financeiro satisfatório para a empresa.

O retorno financeiro é um percentual sobre o investimento que define o tamanho do resultado desejado e planejado pelo empreendedor. O resultado desejado é o lucro previsto. O lucro representa a riqueza material gerada pelo negócio para o seu proprietário.

Impostos & Contribuições

Os Impostos & Contribuições, incidentes nas operações das empresas brasileiras, são bastantes relevantes.

São diversas alíquotas de impostos incidentes sobre as operações, que variam em função do tipo de negócio

3 - Projeção de Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta de controle da administração, que possibilita ao administrador visualizar a futura situação financeira da empresa. Ele contempla as receitas e despesas previstas para a empresa quando da sua realização, ou seja, quando do seu efetivo recebimento ou pagamento. Permite verificar qual a disponibilidade de recursos terá a empresa (se receitas > despesas), ou então, quanto deverá ser necessário para financiar um possível saldo devedor (se despesas > receitas).

O Fluxo de Caixa diferencia-se da Demonstração de Resultados em dois aspectos: primeiro, ele contempla somente aqueles recursos que exigem/oferecem efetivo gasto/recebimento no caixa da empresa, enquanto a Demonstração de Resultados não diferencia os itens que representam, ou não, gasto ou recebimento; segundo, no fluxo de caixa é considerada a data da efetiva saída/entrada de recursos da empresas (regime de caixa), enquanto na Demonstração de Resultados é considerada a data da ocorrência do fato gerador do gasto/receita, não importando a data de recebimento (regime de competência).

Mesmo que o empreendedor não seja o responsável pela parte financeira da empresa, ele deve conhecer o funcionamento dos controles financeiros básicos. O Fluxo de Caixa é um destes controles, sendo uma ferramenta simples, já que apresenta, em uma linha de tempo, todas as receitas e despesas previstas pela empresa, cujo objetivo é demonstrar qual a liquidez desta neste período; ou seja, se ela terá, ou não, saldo de caixa para pagar as suas contas.

O relatório do Fluxo de Caixa pode ser emitido diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, enfim com a frequência desejada pelo empreendedor.

Os lançamentos para a planilha do Fluxo de Caixa são efetuados com base nas previsões das informações apuradas nas planilhas trabalhadas anteriormente. Portanto, atenção! O Fluxo de Caixa é visão de futuro, não existe Fluxo de Caixa do passado. O passado virou história e contabilidade.

Uma característica única do Fluxo de Caixa é a de que as receitas e despesas são consideradas quando da efetiva entrada e saída dos recursos no caixa, em contraposição às demais demonstrações (Balanço, DRE), que contemplam o momento da compra ou da venda, independentemente de terem sido feitas à vista ou à prazo. Ou seja, enquanto a Contabilidade trabalha com o “Regime de Competência”, o Fluxo de Caixa trabalha com o “Regime de Caixa”.

Basicamente, um fluxo de caixa apresenta a soma das entradas financeiras, subtrai as saídas, apura e apresenta os saldos.

4 – Projeção do Balanço Patrimonial

Como já foi visto, o Plano de Negócios é um conjunto de informações estratégicas, mercadológicas e financeiras que possui como objetivo principal a comunicação da empresa com a comunidade em geral. Basicamente, se destina:

- aos colaboradores internos, visando difundir informações, padronizar conceitos como a Missão, as Metas, os Objetivos da empresa, trazendo-os ao nível de parceiros, comprometendo-os com os resultados;
- aos Clientes, visando informá-los sobre a empresa em geral, seus planos, suas prioridades, produtos, serviços, atendimento, base tecnológica, garantias, promoções e outras informações;
- aos Fornecedores, visando informá-los sobre os negócios, os produtos e serviços realizados e planejados, as estratégias e os principais clientes;
- às instituições de crédito, agentes de fomento, bancos e financeiras, enfocando, principalmente, a saúde financeira da empresa, o perfil e a capacitação de sua equipe dirigente e técnica, bem como o patrimônio e outras garantias reais.

Visando principalmente atender aos dois últimos grupos de interessados, o Plano de Negócio deve ser complementado com documentos que publiquem informações sobre o patrimônio e a saúde financeira da empresa. São os Demonstrativos Contábeis.

O principal demonstrativo contábil é o Balanço Patrimonial. Podemos dizer que o Balanço Patrimonial é um demonstrativo organizado e sintético dos valores que compõem a situação patrimonial da empresa, em um determinado momento. Pode ser mensal, semestral, mas obrigatório no final de cada "exercício", ou "ano fiscal", que, para a grande maioria das empresas, se inicia em 1º de janeiro e termina em 31 de dezembro. O princípio contábil básico é o do método das partilhas dobradas, onde para cada débito corresponde um crédito. Por exemplo: a venda de um produto aumenta o Ativo Circulante (caixa, bancos ou duplicatas a receber) e também aumenta o Patrimônio Líquido (lucros acumulados). Contabilmente, as contas do Ativo são Devedoras, e as do passivo são Credoras.

O Balanço Patrimonial se divide basicamente em dois grupos:

$$1. \text{“ATIVO”} = 2. \text{“PASSIVO”} + \text{“PATRIMÔNIO LÍQUIDO”}$$

O Ativo é composto pelos bens e direitos da empresa, representando como foram aplicados os recursos. É subdividido em partes segundo a maneira e os prazos de aplicação dos recursos, podendo ser:

- **Ativo Circulante** = valores de disponibilidade imediata ou de curto prazo, ou seja, podem ser realizados até o final do próximo exercício;
- **Ativo Realizável a Longo Prazo** = valores que poderão ser realizados somente após o encerramento do exercício subsequente;
- **Ativo Permanente** = valores aplicados em recursos permanentes que a empresa não pretende dispor, tais como: investimentos (ações), imobilizados (prédios, máquinas), diferido (despesas pré-operacionais, com marketing, por ex.), e despesas pagas antecipadamente que trarão benefícios durante vários exercícios (prêmios de seguros).

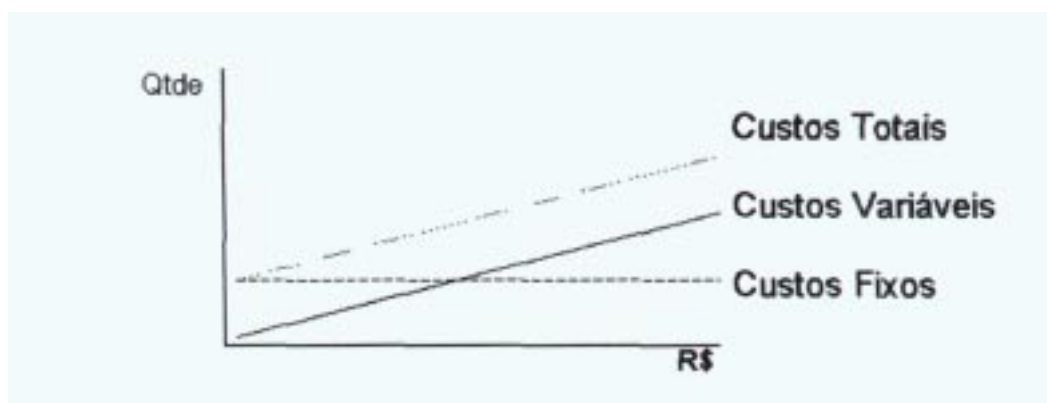
O Passivo é composto pelas obrigações da empresa, representando as fontes de recursos de terceiros e de capital próprio, que permitiram as aplicações do Ativo. Divide-se em:

- Passivo Circulante = são as obrigações e dívidas a serem pagas até o final do próximo exercício;
- Exigível a Longo Prazo = são as obrigações e as dívidas vencíveis após o final do exercício subsequente;
- Patrimônio Líquido = representa os recursos próprios da empresa, ou seja, lucros acumulados e capital integralizado, não sendo, portanto, passíveis de exigências de terceiros.

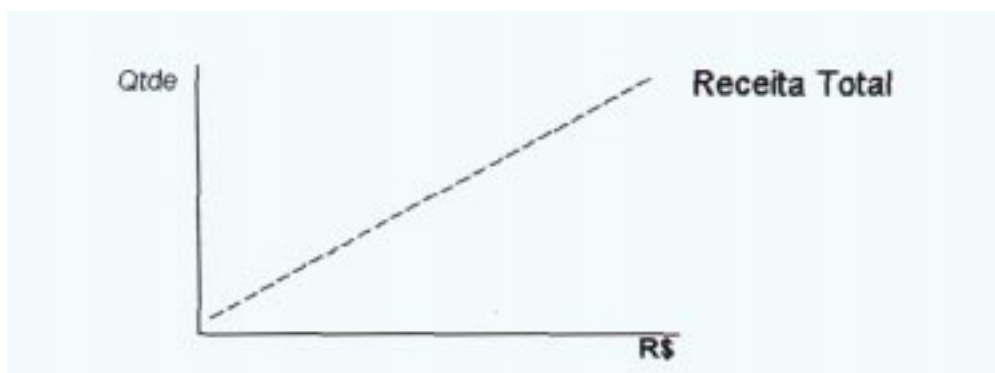
5 - Ponto de Equilíbrio

Denomina-se ponto de equilíbrio contábil a igualdade entre a receita obtida pela empresa, e os custos gerados na fabricação dos produtos, fazendo com que a empresa não apresente, nem lucro real, nem prejuízo.

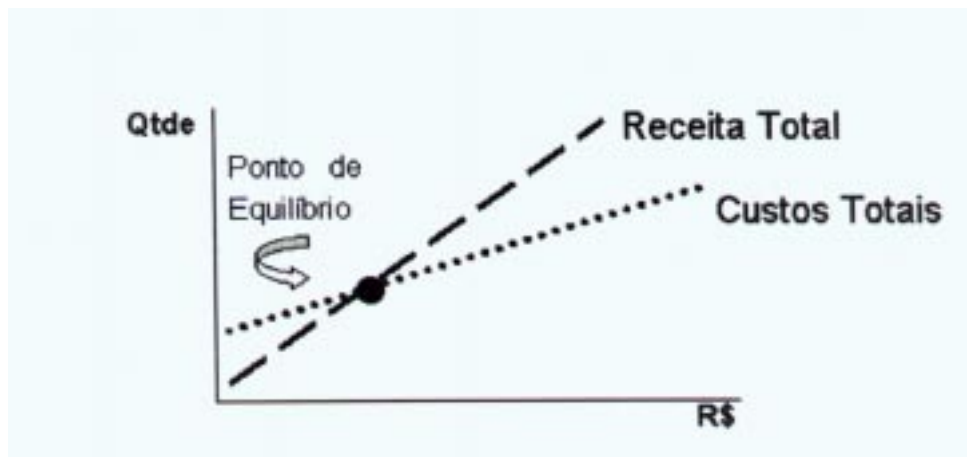
Como se sabe, na composição dos custos, temos aqueles que se formam de acordo com o nível da produção (ex.: matéria-prima), e aqueles que, mesmo com a paralisação da produção, continuam devidos em valores constantes (ex.: aluguel de salas ou galpões para a produção). A seguir, a representação gráfica dos custos:



Do outro lado, temos as receitas, que, por sua vez, originam-se da venda dos produtos fabricados. O gráfico das receitas pode ser desenhado da seguinte maneira:



Se agruparmos em um só gráfico as retas correspondentes à receita total e aos custos totais, veremos que elas têm um ponto de interseção. Este ponto revela quantas unidades devem ser vendidas daquele produto para que a empresa não tenha prejuízo, mas também não tenha lucro. É o ponto onde as receitas se igualam aos custos, o que é chamado de ponto de equilíbrio contábil, podendo ser descrito da seguinte maneira:



Para sabermos qual a quantidade a ser vendida, basta traçar uma reta do ponto de interseção ao eixo da quantidade vendida; o resultado será o ponto atingido no eixo.

Existe, também, outra maneira de se calcular o ponto de equilíbrio: basta dividir-se os custos fixos, oriundos da área de produção, pela margem de contribuição unitária, resultante da subtração do preço de venda pelo custo unitário do produto.

O conhecimento do ponto de equilíbrio, e a previsão de vendas dada pela pesquisa de marketing, propicia a tomada de decisão relativa, entre outras, a locais e/ou época de vendas do produto (caso este seja sazonal).

Pode-se estabelecer uma segunda análise do ponto de equilíbrio onde, além dos custos gerados pela própria empresa, adiciona-se a este valor o custo de oportunidade do mercado ou seja, qual a remuneração oferecida pelo mercado para o capital investido. Por exemplo: os custos fixos de uma empresa são de R\$ 2 mil, os bancos oferecem aplicações financeiras com rendimentos de 10% ao ano, e o capital investido em um empreendimento foi de R\$ 10 mil. Para o cálculo do ponto de equilíbrio econômico, consideram-se, além do valor dos custos fixos, o valor correspondente ao percentual oferecido pelo mercado sobre o capital investido, ou seja, 10% sobre R\$ 10 mil = R\$ 1.000,00. Portanto, ao invés de considerar apenas os custos fixos para o cálculo (R\$ 2 mil), este valor será de R\$ 3.000,00. Esta análise é chamada de Ponto de Equilíbrio Econômico.

A análise do ponto de equilíbrio econômico é a mais indicada, pois, além de possibilitar a verificação da cobertura dos custos gerados pela empresa, demonstra se o empreendimento trará um retorno maior que o oferecido pelo mercado financeiro. Caso a previsão de receitas da empresa esteja abaixo da projeção do ponto de equilíbrio econômico, significa que se o empreendedor ficar em casa, com o dinheiro aplicado em bancos, ele ganhará mais do que se investisse no negócio.

6 - Análise de Investimentos (Payback, Tir, Vpl)

O mercado financeiro, que é composto por agentes financeiros de diversas naturezas, como Bancos, Financeiras, Agentes de Fomento, Capitalistas de Riscos e Investidores, utiliza as informações do Plano de Negócio para diversos tipos de análises, a fim de concederem empréstimos, linhas de crédito, financiamentos, etc..

Outras análises, chamadas de Indicadores Financeiros, podem ser efetuadas com os demonstrativos contábeis (em especial com Balanço Patrimonial, Fluxo de Caixa e Demonstrativo de Resultados), com o objetivo de medir a situação financeira atual e sua tendência.

Os principais métodos de análise de investimentos serão estudados a seguir.

Payback

Determina o período de tempo necessário para que a empresa recupere o valor inicialmente investido. Este método é amplamente utilizado pelas pequenas empresas, devido a sua facilidade de cálculo e ao apelo intuitivo. Sua regra básica é a seguinte: quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar o investimento, maior a possibilidade de perda; em contrapartida, quanto menor for o período de payback, menor será a exposição da empresa aos riscos.

Sua principal desvantagem é a de não considerar o valor do dinheiro no tempo, ou seja, não descontar os valores futuros do fluxo de caixa, sendo simplesmente um período de tempo máximo aceitável, determinado subjetivamente, através das entradas de caixa no momento em que ocorrem, e o fluxo alcançando seu ponto de equilíbrio (as entradas se igualam ao investimento). Outra desvantagem é a de que o payback não reconhece os fluxos de caixa que ocorrem após o período de recuperação do capital, portanto, ignorando todo o retorno projetado para o projeto.

TIR (Taxa Interna De Retorno)

Determina o rendimento proporcionado pelo negócio por determinado período (mensal ou anual). É considerada a técnica sofisticada mais usada para a avaliação de alternativas de investimentos.

O critério usado para a definição da aceitação ou não do projeto é a seguinte: se a TIR for maior que o custo de capital (investimento no mercado financeiro), aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Este critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno.

Vpl (Valor Presente Líquido)

Esta é considerada uma sofisticada técnica de análise de orçamento de capital, exatamente por considerar o valor do dinheiro no tempo. Utilizando-se esta técnica, tanto as entradas como as saídas de caixa são traduzidas para valores monetários atuais, podendo, assim, serem comparadas ao investimento inicial, que está automaticamente expresso em termos monetários atuais.

Este tipo de técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Esta taxa é frequentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, e refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

O critério usado para a aceitação ou não de determinado projeto é a seguinte: se o VPL for maior que zero, aceita-se o projeto; se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto. Se o VPL for maior que zero, a empresa obterá um retorno maior do que seu custo de capital. Com isto, estaria aumentando o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Sumário Executivo sintetiza os diversos módulos do Plano de Negócios, possuindo duas importantes funções:

- Conduzir o entendimento do Plano de Negócios, demonstrando seus principais tópicos, apresentando os cenários, a empresa e o negócio;
- Permitir que, em poucos minutos, se possa entender, avaliar e acompanhar os planos da empresa, os produtos e ou serviços, o mercado e o planejamento financeiro.

O Resumo Executivo possui os seguintes itens:

1. Enunciado do Projeto
2. Competência dos responsáveis
3. Os produtos, serviços e a tecnologia
4. O mercado potencial
5. Elementos de diferenciação
6. Previsão de vendas
7. Rentabilidade e projeções financeiras
8. Necessidades de financiamento

O Sumário Executivo deve ser feito após a elaboração de todos os demais itens do Plano de Negócios, já que é um resumo deles.

1 – Enunciado do Projeto

Este tópico pode ser entendido como a definição, de forma sintética, do Plano de Negócios que se pretende desenvolver e implantar. Indica como a empresa será estruturada para iniciar suas atividades, os produtos e ou serviços que serão oferecidos, as características do mercado almejado, bem como as estratégias a serem adotadas para o alcance dos objetivos.

Exemplo - Comércio

Este plano tem como objetivo apresentar os estudos de viabilidade de abertura da empresa CoreColour Tintas, que atuará no comércio varejista oferecendo produtos para pintura e reforma de apartamentos, salas ou imóveis, e que terá seu foco no atendimento a consumidores finais, proprietários de imóveis. A CoreColour, a princípio, não trabalhará com construtoras, para não depender da liquidez destas para continuar suas atividades. Utilizará um sistema informatizado de vendas, com um atendimento personalizado e procurará se manter em constante contato com seus clientes, através da criação de um banco de dados de marketing (database marketing).

Exemplo - Indústria

Este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar os estudos e análise de viabilidade da criação de um indústria de doces, a Goiabadas Maria Amália Ltda. (GMA), que terá seu foco na produção de goiabada-cascão em tabletes, um produto inovador, já que se diferencia da goiabada tradicional através da embalagem, forma e conteúdo.

A estrutura da empresa será simples, de acordo com padrões modernos de racionalização, utilizando sempre que possível de parcerias e terceirização, com o objetivo de aportar know how e experiência às suas atividades nascentes.

A clientela alvo da GMA é constituída por estudantes na faixa etária de 4 a 23 anos, que será abastecida através de uma distribuição diferenciada de seu produto, utilizando cantinas e lanchonetes que se situam dentro ou próximas aos principais estabelecimentos de ensino de Belo Horizonte e Contagem, além da distribuição nos pontos de vendas tradicionais de doces (doçarias, supermercados e padarias).

Exemplo - Serviços

Este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar os estudos de viabilidade da criação da empresa Sul-Trad@, destinada a oferecer serviços de tradução e localização português-espanhol e espanhol-português, que terá seu foco no atendimento a empresas que atuam no âmbito do Mercosul.

A estrutura da empresa será simples, com utilização intensiva de informática e internet como agente de conexão com a clientela.

2 -Competência dos Responsáveis

Consiste na descrição sumária das funções que os executivos e gerentes exercem ou exercerão na empresa, enfatizando a formação, o conhecimento e a experiência de cada um.

Exemplo - Comércio

A CoreColour Tintas terá a participação de dois sócios, cada qual com experiências distintas, em condições de, somando o know-how adquirido por eles, conquistar boa fatia do mercado e atender às expectativas e necessidades de seus clientes.

Paulo Cunha.

Graduado em Administração pela UFMG há 22 anos. Trabalhou durante 20 anos numa grande empresa siderúrgica, na área de custos, chegando a ocupar o cargo de gerente. Aproveitou um Plano de Demissão Voluntária e, com os incentivos recebidos, irá montar seu próprio negócio.

Roberto Corrêa.

Graduado em Administração e Ciências Contábeis pela PUC-MG há 3 anos. Trabalhou durante 4 anos em uma empresa prestadora de serviços, onde aprimorou e aprendeu técnicas de atendimento ao cliente, e desenvolveu formas de relacionamentos interpessoais. Tem experiência também na área comercial, onde trabalhou como gerente de vendas em uma empresa do ramo de informática, com contatos em grandes empresas de transportes coletivos urbanos e interurbanos.

Exemplo - Indústria

A GMA está bem estruturada para aproveitar a oportunidade que se apresenta para o seu produto. Luísa Vianna Pinheiro, conhecedora do processo de fabricação de goiabada, adquiriu profundos conhecimentos do seu ramo de negócio através de análise de mercado e estudos de viabilidade desenvolvidos durante mais de um ano. No setor de vendas a GMA irá, através de terceirização, agregar grande experiência de outra empresa atuante no setor.

Exemplo - Serviços

A Sul-Trad@ terá a participação e será dirigida por uma equipe de pessoas em condições de aproveitar a oportunidade que se apresenta em decorrência das intensas atividades comerciais do Mercosul. Os seus sócios fundadores, que acumularão as funções de gerência e execução têm os seguintes perfis.

Carlos Amorim.

Graduado em Engenharia Química na UFMG em 1981. Trabalhou durante 14 anos em Buenos Aires, na área de propaganda, mais especificamente na redação de textos. Autor de traduções para o espanhol de 4 livros de literatura e um livro técnico sobre engenharia.

Roberto de Almeida

Graduado em letras, na UFMG, professor de espanhol em diversos cursos de línguas em Belo Horizonte. Autor publicado de vários livros de poesia, residiu em Montevideu durante 8 anos, como relações internacionais de uma empresa exportadora. Casado com a paraguaia Lionara Oviedo.

Ronildo Rosa

Graduado em engenharia de software, com mestrado em teoria de redes na Universidade de Barcelona. Larga experiência como empreendedor na área de software, tendo criado e dirigido três empresas em Belo Horizonte, das quais ainda mantém participação acionária.

3 – Os Produtos, Serviços e a Tecnologia

Esse item descreve as principais características dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, bem como a tecnologia empregada. A descrição sintética deve conduzir ao completo entendimento do produto, do processo e tecnologia envolvidos.

Exemplo - Comércio

A CoreColour Tintas oferecerá uma variada gama de produtos para seus clientes, desde tintas acrílicas até miudezas em geral (ferragens, lâmpadas, fitas crepe, buchas para torneira, palhas de aço, etc.). A empresa fará a opção de trabalhar somente com produtos de primeira linha, já que, no local onde irá se instalar (bairro nobre da Zona Sul de Belo Horizonte), a demanda é por produtos de alta qualidade e por bom atendimento.

Exemplo - Indústria

O produto da GMA é a goiabada cascão em tablete, a ser comercializada em uma caixa contendo 10 tabletes de 50g cada, com embalagem individual, que proporcionará prazo de validade maior para o produto. Os métodos de produção, de custos reduzidos, utilizarão a tecnologia mais avançada, que permitirá a preservação do sabor do produto por um longo tempo, bem maior que aquele dos concorrentes. Serão utilizadas as instalações de uma indústria alimentícia já instalada em Contagem, incorporando-se a grande experiência desse parceiro no ramo.

Exemplo - Serviços

A Sul-Trad@ oferece dois tipos de serviços: versão e tradução de textos técnicos em português e espanhol e a localização de produtos brasileiros nos demais países do Mercosul e vice-versa. Em virtude das suas redes de relações nos países deste mercado, a Sul-Trad@ terá condições de oferecer a assistência requerida à sua clientela em qualquer cidade em que ela se encontra. A localização (envolve a "tradução" do produto,

considerando todas as suas variáveis sócio-culturais e não somente a língua) de softwares será um dos focos da empresa.

4 – O Mercado Potencial

O mercado potencial pode ser entendido como o segmento da população que possui interesse, renda e acesso aos produtos e serviços oferecidos por determinada empresa. O estudo das características deste mercado é de extrema importância para que se possa conhecer as necessidades e desejos dos consumidores e atendê-los de maneira mais eficiente.

Exemplo - Comércio

O mercado no qual a CoreColour Tintas irá atuar é composto basicamente por proprietários de imóveis ou salas, ou ainda pela administração de condomínios localizados no próprio bairro onde estará localizada, e também nas suas redondezas. Através de pesquisa no site do IBGE na Internet, verificou-se que existem cerca de 550 mil domicílios particulares em Belo Horizonte, com uma média de 4,01 habitantes por domicílio. No bairro onde a CoreColour irá instalar-se existem 45 mil imóveis, com grande concentração de prédios.

Este é um mercado bastante numeroso, sendo que muitos destes imóveis são antigos, o que transforma seus proprietários em clientes potenciais da CoreColour. Este mercado apresenta a característica de que o comprador, em praticamente todos os casos, é o usuário do produto, e sua compra é infreqüente, pois não se reforma ou pinta a casa todos os dias. Além disto, existe uma predominância muito grande de determinadas marcas, que dominam o mercado, e praticam um preço muito acima de outros fabricantes, que oferecem produtos de qualidade inferior.

A pesquisa de campo realizada por um dos sócios indicou que Belo Horizonte tem, atualmente, cerca de 130 lojas neste ramo de comércio, sendo que algumas delas têm várias filiais, e trabalham tanto no atacado quanto no varejo, conseguindo praticar preços mais baixos daqueles dos pequenos comerciantes que procuram se diferenciar através do atendimento.

Exemplo - Indústria

O segmento de mercado no qual a GMA pretende atuar é composto basicamente por crianças e jovens estudantes, na faixa etária de 4 a 23 anos. Este é um mercado consumidor numeroso e com hábito constante de compra deste tipo de produto, porém sem qualquer fidelidade com relação às marcas, sendo este um desafio para a GMA, o de consolidar sua marca e tornar fiel o seu público-alvo.

A grande oportunidade de mercado identificada pela GMA é representada pela necessidade de uma alimentação saudável para a grande massa de estudantes na região de Belo Horizonte e Contagem, de alta densidade demográfica. As pesquisas de mercado demonstraram que os produtos oferecidos não satisfazem integralmente as necessidades de alimentação deste público, principalmente quando ele se encontra nas escolas. Além disso existe uma grande demanda reprimida, já que parte desta clientela não é atingida pela oferta de produtos nesta linha. Assim as análises demonstraram que o público alvo é composto por cerca de 600 mil consumidores, que representam um potencial de compra aproximado de R\$ R\$1.700 mil mensais, (para todo tipo de doces) o que representa uma grande margem de atuação para a GMA, cujo faturamento mensal previsto de R\$ 24.000,00 representa 1,4% deste valor potencial. Por outro lado, pesquisas junto a fornecedores indicam que o mercado específico de goiabada atinge o valor de R\$ 200 mil mensais.

Exemplo - Serviços

O segmento de mercado no qual a Sul-Trad@ pretende atuar é composto basicamente por empresas exportadoras de qualquer porte que atuam no Mercosul. O surgimento deste mercado representa um acréscimo considerável no volume de trocas entre os países que o integram, criando uma demanda ainda não satisfeita na área de tradução de textos técnicos, catálogos, documentos, manuais, material de propaganda. A disseminação do uso da Internet tem grande impacto no estilo e modalidade das operações do ramo em que a ST se situa. Uma grande novidade é que uma empresa neste setor pode atuar de forma virtual, sendo que a sua localização deixa de ter importância estratégica e os seus fatores de sucesso transferidos para itens como velocidade de atendimento, qualidade, capacidade e flexibilidade para atender demandas de porte variado.

De acordo com estudos do SEBRAE, existem atualmente 4.700 mil empresas no Brasil, sendo que apenas 1% destas (47 mil) exportam produtos e serviços para o Mercosul. Conforme relatório do Ministério das Relações Exteriores, as empresas brasileiras participaram com 40% do total do volume de transações neste mercado que em 1.997, atingiu US\$ 20 bilhões, sendo portanto, em valores absolutos, a participação brasileira de US\$ 8 bilhões. Se 47 mil empresas brasileiras representam 40% do mercado no Mercosul, estima-se então que o total de empresas envolvidas no Mercosul seja cerca de 117 mil.

5 – Elementos de Diferenciação

Entende-se por elementos de diferenciação as características dos produtos e/ou serviços que os tornem únicos perante a concorrência, atraindo a preferência do consumidor. As vantagens competitivas e as estratégias de Marketing são, na maioria dos casos, os fatores mais expressivos utilizados para diferenciar uma empresa de outra.

Exemplo - Comércio

A CoreColour pretende se diferenciar dos concorrentes através de um atendimento personalizado de alta qualidade, um ambiente agradável em que os clientes sintam-se à vontade para comprar, além do serviço de entrega a domicílio sem qualquer custo adicional. Este aliás, junto com a localização da loja, será o grande diferencial da CoreColour para se firmar num mercado tão competitivo, em crescimento desde a implantação do Plano Real.

Exemplo - Indústria

Um dos principais diferenciais do produto a ser fabricado pela GMA é a sua forma de comercialização. Enquanto seus concorrentes fabricam barras de 500 a 1.000g, a GMA irá fabricar tabletes de 50g, mais práticos e fáceis de serem consumidos, já que as barras se destinam a famílias ou grupo de pessoas, e os tabletes podem ser consumidos individualmente. Outro diferencial será a estratégia de distribuição do produto, que será oferecido em pontos de venda como cantinas e lanchonetes situadas dentro e nas proximidades dos principais colégios de Belo Horizonte e Contagem. A imagem do produto da GMA estará vinculada à saúde das crianças e adolescentes.

Exemplo - Serviços

No ramo em que atua a ST, o principal capital é a proficiência da força de trabalho dedicada aos serviços. A equipe de alto nível da ST se diferencia dos concorrentes não só pela sua formação e capacitação, mas principalmente pelo conhecimento que tem dos países do Mercosul e da rede de conexões e parcerias que tem e pode estabelecer.

A velocidade na entrega das encomendas e a flexibilidade em aceitar trabalhos de pequeno e grande porte serão também diferenciais em relação à concorrência.

6 – Previsão de Vendas

A previsão de vendas é uma projeção da demanda da empresa, tendo em vista o segmento de mercado pretendido, as tendências mercadológicas a curto, médio e longo prazo, a capacidade do público alvo em aceitar e absorver o novo produto e/ou serviço disponibilizado, entre outros fatores.

Exemplo - Comércio

A estimativa das vendas para o primeiro ano de atividade, e o crescimento projetado para os demais, foram baseados no mercado potencial existente na região, com o detalhe de não haver concorrentes num raio de 2 km. Como a densidade de imóveis nos bairros ao redor, e no próprio bairro onde a CoreColour está instalada é muito alta, a empresa projeta uma receita de R\$ 25 mil mensais para o primeiro ano, com um crescimento cumulativo de 10% ao ano a partir do segundo ano de atividade. Esta projeção proporciona à CoreColour Tintas uma participação de 0,5% do mercado total de tintas e produtos para pintura.

Exemplo - Indústria

De acordo com a pesquisa de mercado realizada, foi projetada uma média de vendas mensais em torno de R\$ 24 mil, o que representa 12% do mercado de goiabadas da região a ser atendida pela GMA (R\$ 200 mil mensais), sendo que a lucratividade média do setor atinge 15 a 20%. A composição das vendas será de 30% à vista e 70% com 30 dias de prazo para pagamento pelos distribuidores.

Exemplo - Serviços

As estimativas do volume de serviços foi baseada na demanda potencial das empresas que têm negócios de exportação e importação no Mercosul. Segundo dados do Ministério das Relações Exteriores existem hoje 117.500 empresas atuando nessa área. Em cálculo pessimista, a demanda média individual por empresa pode ser avaliada em 50 páginas/ano. Assim, chega-se a um potencial de mercado da ordem de 5.875 mil páginas ou R\$ 88.125 mil por ano. A Sul-Trad@ pretende conseguir 0,20% deste mercado, o que significa um faturamento aproximado de R\$ 196 mil ao ano.

7 – Rentabilidade e Projeções Financeiras

As projeções financeiras representam a principal fonte de referência e controle da solvência do negócio, sendo utilizadas pelo empreendedor para conduzir suas atividades dentro dos parâmetros planejados, corrigir distorções e se adaptar às novas variáveis decorrentes de mudanças na conjuntura.

O estudo da rentabilidade do negócio e dos resultados financeiros de determinado período é extremamente importante para que se possa avaliar o desempenho da empresa e seu grau de eficiência, tendo em vista a comparação entre os resultados esperados e os reais.

Exemplo - Comércio

Os custos operacionais da CoreColour Tintas são relativamente elevados, considerando-

se o porte da empresa. Isto se deve, principalmente, ao alto valor do aluguel do imóvel onde irá se localizar, além da soma das retiradas dos sócios e dos salários pagos aos vendedores. Entretanto, a receita projetada cobre estes custos, e proporciona ainda um ganho razoável de capital para a empresa.

O ponto de equilíbrio da empresa, de acordo com a margem de contribuição média, é de vendas em torno de R\$ 330 mil no primeiro ano, com um crescimento de 5% para cada ano subsequente. O tempo estimado para retorno do investimento é de 4 anos, e a Taxa de Retorno proporcionada é de 5.78% ao ano.

Exemplo - Indústria

Conforme a projeção de vendas e a composição dos custos da GMA, o produto proporcionará não só a cobertura de todos os custos, bem como um bom retorno financeiro para a empresa, o que pode ser comprovado na Projeção dos Resultados e na Análise de Investimento realizada no Plano Financeiro

O Ponto de Equilíbrio foi calculado em 4.110 unidades o que representa um faturamento de R\$ 6.165,00. O tempo estimado em que a GMA irá recuperar o investimento inicial (payback) será de 9 meses.

Exemplo - Serviços

Os custos operacionais extremamente reduzidos da ST apontam para uma excelente projeção de resultados e alta rentabilidade, como pode ser comprovado pelas demonstrações de resultados e fluxo de caixa do Plano Financeiro.

O Ponto de Equilíbrio foi calculado em 1.596 unidades (páginas traduzidas no primeiro ano), e 412 horas técnicas de localização (também no primeiro ano), o que representa um faturamento de R\$ 15.000,00 mensais. O tempo estimado em que a ST irá recuperar o investimento inicial (payback) é de 4 meses, enquanto a Taxa de Retorno será de 39,93% ao ano.

8 – Necessidades de Financiamento

Todo negócio precisa de uma infra estrutura inicial, composta de bens e materiais que possibilitam a arrancada e o início das operações. No entanto, muitas vezes o empreendedor não possui recursos próprios suficientes para arcar com estes gastos, havendo, assim, necessidade de financiamento.

Exemplo - Comércio

Os investimentos iniciais, no valor de R\$ 24.200,00 serão cobertos inteiramente por capital próprio dos sócios.

Exemplo - Indústria

Apurado o valor do Investimento Inicial, constatou-se que seria necessário buscar alguma fonte de financiamento para abrir a indústria. Assim, para que o projeto fosse colocado em prática, foi feita uma parceria com uma fábrica de doces localizada em Contagem, cuja linha de produção apresenta capacidade ociosa. O acordo, no qual a GMA pagará 10% do

faturamento bruto obtido para utilizar as instalações, com um prazo de carência que irá ajudar a financiar o seu capital de giro, solucionou o problema do investimento inicial.

Exemplo - Serviços

Os investimentos iniciais da ST, no valor de R\$ 16.478,00 serão financiados inteiramente pelos sócios.

BIBLIOGRAFIA

ABRAMS, Rhonda M. - Editora Érica Ltda. Business Plan: Segredos e Estratégias para o Sucesso

CARONE, Vanderley - SENAC – PRODEMP. Custos para Micro & Pequenas Empresas

BizPlan Builder - Strategic Business & Marketing Plan Software. JIAN Tools for Sales, Inc. USA

MONTALBÁN, Eduardo - Editora Lucre. Guia Prático de Administração para Empresários e Gerentes

VIANA, Fernando - Editora Lê - Conselho Federal de Administração. Matemática Financeira é Fácil

SKACEL, Robert K., Livraria Nobel S/A Plano de Marketing

LOPES, Roberto Luiz; GASPARINI, Anteu F. L.; BARRELLA, Francisco Eugenio. Editora Érica – TELECON - Gerência de Informática - Técnica e Sensibilidade

RIES, Al; TROUT, Jack - Mc Graw Hill. Marketing de Guerra I e Marketing de Guerra II

Softwares Educacionais - Pixel Informática

GITMAN, Lawrence J. – Editora Harbra. Princípios de Administração Financeira